PROPUESTA DE GERENCIA SOCIAL GUAJIRA AÑO 2.000 PARA EL MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA PROCESADORA DE PANES Y DULCEMBRE DELIKATESSEN O'PARIS LIMITADA

IBIS LUCINA PINTO FONSECA
OLARIS BERMUDEZ GOMEZ

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL
INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACION CONTINUA
RIOHACHA
1999

IBIS LUCINA PINTO FONSECA

Bachiller del colegio de La Divina Pastora de Riohacha. Graduada En Filosofía de la Universidad Católica de Oriente. Especialista En Gerencia Social de la Universidad Simón Bolívar.

Ha participado en varios Simposios y Seminarios.

- Reingeniería como herramienta de la Administración
- El Proceso Administrativo de las Cooperativas
- Planeación Estratégica y Elaboración de Proyectos en el Sector de la Economía Solidaria.

Instructora del Instituto de Educación no formal –INFECOOJ-, Actualmente Asistente de la Sala Civil Familia del Tribunal Superior de Riohacha.

Miembro Directivo de la Cooperativa Nacional del Sistema de Justicia.

OLARIS VIOLETA BERMÚDEZ GÓMEZ

Bachiller del Instituto Magdalena de Santa Marta, Normalista de Sabanalarga Atlántico, Trabajadora Social de la Universidad Simón Bolívar –Barranquilla- Especialista en Gerencia Social Universidad Simón Bolívar.

Ha participado en varios Simposios y Seminarios.

- V Congreso de Trabajo Social Prospectiva de Trabajo Social Año 2000
- Reingeniería Universidad Simón Bolívar –Barranquilla.
- Calidad Total Universidad Simón Bolívar –Barranquilla
- Gerencia Social
- Mejoramiento continuo

Actualmente Trabajadora Social del Colegio Helion Pinedo Rios. Riohacha - Guajira.

DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso, con su bondad nos bendijo para que juntos construyéramos una familia, juntos hemos luchado para forjar un horizonte donde transitara el amor y la comprensión.

A ustedes, mi madre Alcira, mi esposo Roger Manuel, mis hijos, Roger Mario, Dino Fabian, Karen Rossana y mi hermana Sixta Cristina, gracias por su paciencia, apoyo y por comprender que el honor de una mujer se basa fundamentalmente en su intelecto y en la humildad de sus acciones.

IBIS ...

A Dios, por darme el hermoso regalo de la vida.
A mi Madre, Argenida Gómez, que me dio lo mejor de ella
A mi hijo Boris Borellis, a quien estoy preparando un espacio social y económico.
A mi compañero Boris
A mis hermanos y amigos, y a todos aquellos que contribuyeron de forma directa e indirecta con el logro de este objetivo.

OLARIS B...

A nuestra compañera Amparo Gómez, pilar importante que enriqueció con sus formidables aportes intelectuales el desarrollo de este trabajo, pero que por circunstancias no alcanzó el logro que hoy obtenemos.

AGRADECIMIENTOS

A los señores Magistrados del Tribunal Superior de Riohacha, partícipes directos en la construcción de este nuevo conocimiento, por haberme escogido la mejor empleada de 1996 con Reconocimiento Académico para adelantar estudios de Especialización.

A los doctores: HECTOR PINEDO MARQUEZ, director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Riohacha.

Benjamin Espeleta, Presidente de la Academia de Historia de La Guajira.
Alejandro Rutto Martínez, Antonio Nicanor Escudero y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para hacer posible la culminación de esta propuesta.

A todos los Catedráticos por sus invaluables aportes en el saber científico, durante todo el proceso de esta Especialización.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

El hombre desde sus albores se debatía en qué era lo primero, si la idea o la teoría, devaneo que tocó a los griegos, posteriormente a los pensadores de la edad moderna, idealismo, Descartes, pasando por Heidegar, Kant, Comte, luego con el materialismo y el marxismo de Marx y ya en nuestra contemporaneidad se llegó a la conclusión que ambas son fundamentales para dar origen al conocimiento, con el cual, el hombre ha logrado transformar un mundo que le era desconocido para aprovecharlo a su mejor modo vivendi.

En este trafagar del hombre para obtener bienes materiales, ha tenido que afrontar retos causados por toda esta metamorfosis vivida por la humanidad desde la sociedad nómada, dedicada a la agricultura pasando por la gran revolución industrial, y, ya en la última mitad de este siglo, denominada la época de cambios, por los grandes avances tecnológicos y considerada además, por algunos expertos como de "incertidumbre", por la revalidación permanente en los procesos, teorías y paradigmas.

Circunstancias éstas que no han sido excluyentes al hombre trabajador en sus relaciones tempo-espacial de trabajo, desde el inicio de la producción con métodos artesanales, máquinas de vapor, luego en este siglo empresas

econometristas, desde el punto de vista del homo económicus, donde estaba abocado a desarrollar trabajo por encima de su capacidad y productividad y a espalda de su bienestar social. Empresas de cortes verticales, donde la opinión del trabajador carecía de validez y había supremacía de la norma. Bajo este manto se cobijaba la Gerencia Tradicional con todos sus espectros de estilos gerenciales.

Después de 50 años y a partir de los años 90, de ensayar modelos, enfoques, herramientas encaminadas no solo a la producción de la empresa sino en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del ser humano, hoy en día el nuevo paradigma, es la Gerencia Social, que preconiza ante todo propender por la redimensionalidad del hombre sin que para ello, la empresa descuide su rentabilidad, que se mueve en un mundo empresarial interrelacionado donde se valora y reconoce las potencialidades del ser humano como protagonista del engrandecimiento de las organizaciones y perfeccionamiento de su medio de producción.

Un mundo que enfrenta integración de mercados y a empresas con alta tecnología, capacidad de competencia y necesidad de ampliar cada vez más su campo de acción, que han entendido que tanto su talento humano como clientes y proveedores son la esencia fundamental de la organización, ya que a los clientes se les ofrecen alternativas que les permita evaluar el servicio y/o producto, para que puedan elegir la mejor opción. Con los trabajadores, existe una comunicación horizontal

permanente, una capacitación, cuyos resultados buscan despertar el sentido de pertenencia y empoderamiento. Bajo estas premisas surgió la Gerencia Social que rompe frontalmente con los estilos tradicionales, sin desconocer lógicamente los grandes aportes de éstas, pero que hace de la Gerencia un proceso capaz de comprender las necesidades y deseos de sus clientes.

Una Gerencia Social contextualizada para incursionar con fuerza y validez en todos los escenarios, específicamente en el nuestro, La Guajira, donde su capital intelectual no ha sabido canalizar las oportunidades que le ofrece el medio con sus recursos naturales incluyendo el marino, contribuyendo para que su problemática social aumente día a día por falta de generación de fuentes de trabajo que les permita a sus gentes la satisfacción de sus necesidades fundamentales.

Por otro lado se hace una descripción de la realidad socioeconómica, política y cultural del departamento, pero sobre todo se resalta la ataraxia de su clase dirigente para buscarles soluciones alternas a la insatisfacción de la gente. En cuanto al desempleo, según los entendidos ha alcanzado el mayor índice de este último lustro, porque no se ha implementado una política coherente que sirva de plataforma para crear fuentes de trabajo distintas a las del Estado empleador, paternalista y benefactor.

Con esta propuesta de Gerencia Social en el Montaje de la Empresa Procesadora de Panes y Dulcembres, se pretende por una parte aliviar la

alta tasa de desempleo de la región, jalonando desarrollo y bienestar social y por otro lado, mediante la cultura del logro genere rentabilidad a sus propietarias.

1. MARCO GERENCIAL

1.1 CARGO O FUNCIÓN DEL GERENTE

Dentro de la estructura organizacional los cargos son estáticos, forman parte de los organigramas, no son sinérgicos, conforman un orden en la distribución de necesidades de las empresas y/o Instituciones para un mayor dinamismo y control, es decir, ofrecen direccionalidad. La figura del cargo por si sola, no determina el grado de eficiencia y eficacia, y, como resultado de éstas, la efectividad en la prestación de bienes y/o servicios. Los cargos dimanan efectos sustantivos dada su inercia, o sea, es todo un sistema estructural que solo busca el ordenamiento de una actividad que debe ser realizada en pro de un resultado satisfactorio. En fin, el cargo es más burocrático y mecánico.

A contrario censo, la función es más importante porque de ella dimanan actividades que se conjugan con el accionar de un gerente, y que están encaminadas a hacer efectivas y eficaces a las organizaciones públicas, privadas, mixtas, entidades no gubernamentales y colectivos comunitarios.

Otros de los aspectos que enmarcan la función del gerente es el integrar a sus saberes, criterios y habilidades que lo lleven a ser una persona

creativa, segura consigo mismo, pero sobre todo, poder influir constructivamente en los demás.

"No se trata de influir por saber, edad, o statuts, sino 'por capacidad, responsabilidad, compromiso, decisión y liderazgo"[1] El gerente debe estar en capacidad de combinar su saber científico con el popular o empírico, de tal manera que permita asumir función de liderazgo en la comprensión de las necesidades y problemas de las organizaciones. Diseñar y rediseñar procesos socioeconómicos para que sean más eficientes y eficaces y se logren los objetivos y metas trazados, para lo cual, debe partir de unos claros principios, metas y visión que deben ser los derroteros a usarse en la conformación triangular de dirigir, administrar y liderar.

Debe ser ante todo un catalizador de tal manera que haya equilibrio en el cumplimiento de metas y objetivos comunes, mediante trabajo en equipo.

La función del Gerente debe estar orientada a "lograr altos niveles de compromiso y responsabilidad para actuar sobre sí mismo, poder de concertación para lograr consensos y acuerdos en los espacios y situaciones del desempeño gerencial; de asertividad para influir en los otros hacia el cambio y el logro de metas deseables" [2]

---

[1]OSORIO TORRES, Carlos. Reflexiones sobre la naturaleza y el perfil del gerente social. Barranquilla 1998. Universidad Simón Bolívar. p. 4.

[2]Ibid., p. 4.

La asertividad es un factor determinante dentro de las funciones gerenciales porque además de brindar segurabilidad al personal a su cargo, le facilita la toma racional de decisiones o empoderamiento, a fin de posibilitar una mayor previsión en el quehacer de la actividad desarrollada, aprovechando al máximo las oportunidades, mediante una correcta planeación, organización, dirección y control.

La primera guarda correlación con la racionalización de los recursos para que éstos se manejen con eficiencia y eficacia en la solución de necesidades y/o prestación de bienes y servicios, para lo cual es necesario contar con un personal calificado y especializado que desarrolle actividades específicas, con ello se quiere significar que se debe emprender una acción dinámica en procura de que haya sentido de pertenencia por qué se realiza, es decir, el Gerente debe ejercer liderazgo de tal manera que las personas a su cargo, se sientan que son importantes y que participan en la toma de decisiones de la empresa, logrando aumentar el grado de motivación y compromiso e igualmente, a entender la necesidad de los cambios cuando se requieran y por consiguiente le permitirá reducir resistencia.

1.2 LA FIGURA DEL GERENTE

En el proceso histórico de la economía colombiana a raíz de la modernización y descentralización administrativa, el Gerente Social tiene

un papel protagónico ya que debe lograr una cohesión en la eficiencia del Estado y su eficacia en lo social, a fin de que sea un Estado efectivo en la prestación de bienes y servicios.

El Gerente del Sector Social debe ser una persona con amplios conocimientos que le permita desarrollar habilidades y destrezas dentro de los procesos administrativos como humanísticos, que sea prenda de garantía para asumir con altura y responsabilidad la dirección de los organismos e instituciones de similar naturaleza.

"Construir y proponer un perfil profesional refleja mentalidades, cultura, criterios sobre el deber ser, que poseen las personas en razón de su desempeño, procesos y circunstancias"[3]

Reforzamos este planteamiento con el aporte del Doctor Silva Colmenares: ..."Lo primero es que debe ser una persona formada y entrenada para moverse en un mundo de alta complejidad, pues a la complejidad propia del sector público y social, se añade toda la circundante, lo que supone una preparación mas amplia que la tradicional: no es suficiente ser el mejor profesional en un campo específico del conocimiento, sino que debe haber desarrollado las mejores destrezas y habilidades, para gerenciar en ese complejo mundo, sin caer en la falsa dicotomía de si debe ser mas técnico que humanista o mas práctico que teórico; no hay que olvidar que

---

[3]Ibid., p. 3.

la razón de la técnica es el mejor vivir de los hombres y que no hay nada más práctico que una buena teoría", según el conocido principio de los medios científicos.

"Debe ser hábil, sobretodo, para innovar, experimentar e improvisar, así como para analizar las perspectivas en diversos escenarios, sin salirse de la misión, visión, los objetivos y las estrategias predeterminados. Debe partir de la certeza de que en la aldea mundial de hoy no existen caminos únicos o lineales; recordando el conocido verso de Machado: "Caminante, no hay camino, camino se hace al andar"[4]

La figura del gerente encierra todos aquellos aspectos que le permiten proyectarse en determinado campo en razón de su desempeño, en ello influyen los conocimientos y saberes que lo inducen a actuar de acuerdo a las expectativas que se esperan de él, que sea capaz de afrontar retos en el aprovechamiento de las oportunidades tempo-espacial. En consecuencia, la figura del gerente debe emanar seguridad, aceptación y liderazgo, a fin de que las personas a su cargo puedan entender la necesidad del cambio. Debe tener además una mente abierta que le permita el manejo de un panorama integral, de tal manera que acepte y aprenda de las apreciaciones del grupo, sin que ello implique evasión de

---

[4]SILVA COLMENARES, Julio. Proyecto gerencia social. Bogotá: 1996. Universidad de Cartagena. p. 20.

responsabilidades, antes por el contrario, debe hacer uso de una dialéctica multidimensional que le brinde la posibilidad de ser un agente dinámico y multiplicador del cambio social.

1.3 LAS TAREAS DEL GERENTE

La complejidad del trabajo gerencial requiere de una persona capacitada, con alto sentido de responsabilidad e imperturbabilidad, con conocimientos científicos que posibiliten, habilidades, destrezas y sobre todo asertividad en la toma de decisiones para poder asumir y controlar todos los aspectos concernientes a la organización, que le permita a su vez, jerarquizar actividades, diseñar y rediseñar estrategias y procesos para alcanzar metas corporativas.

Dentro de este contexto el gerente tiene múltiples tareas, pero analizaremos 6 básicas que constituyen la clave de su éxito personal y de la empresa.

1.3.1 Modelar ambiente de trabajo.

Una característica del gerente es hacer un análisis situacional de la compañía, para poder crear su propio ambiente de trabajo, para ello debe recurrir a 3 elementos:

a. El primero tiene que ver con las normas de rendimiento, es decir el personal debe tener un conocimiento claro y amplio de la empresa a la cual está vinculado, cómo es, a qué se dedica, formidables relaciones interpersonales, los valores que imperan en la empresa generadores de motivación, entusiasmo y expectativas que los induzcan a alcanzar metas. Es motivante para el personal que el Gerente sea ejemplo en el trabajo y esfuerzo que se haga para la consecución de objetivos, porque fomenta el crecimiento personal.

b. El segundo elemento tiene que ver con el manejo de mercadeo, hacia qué mercados quiere incursionar la empresa, con qué clase de negocios y cómo se va hacer. Aquí es importante el manejo de habilidades gerenciales para saber si tiene a su favor la población del mercado o si por el contrario, debe determinar criterios que le permita la segmentación del mismo.

c. El tercer elemento hace referencia a qué clase de gente requiere la empresa, si son creativos e innovadores o si por el contrario, son de crecimiento lento y más rutinarios, a fin de que pueda hacer frente hoy en día, a los cambios acelerados en el mercado y competir eficientemente en el presente y futuro.

1.3.2 **Desarrollar una visión estratégica.**

El Gerente como responsable de los resultados de la organización es la única persona que puede comprometerla, mediante la planeación y desarrollo de estrategias que den respuestas y/o soluciones a los problemas de la empresa.

El gerente es la persona que debe dar en el blanco de los negocios, que tenga creatividad e innovación. Para él, deben ser prioridad los deseos y expectativas de los clientes y/o consumidores, con el propósito de lograr una posición competitiva particular que lo diferencie de sus competidores. "Hoy no se puede hablar de estrategias sin hablar de darles a los clientes mejor valor que los competidores. Los gerentes generales están comprometidos a servir mejor a los clientes y a entregar productos que funcionen mejor"[5] El Gerente debe hacer gala de sus habilidades y visión futurista para detectar los criterios de preferencia de los clientes y presentar elementos fuertes que no tenga la competencia y que éstos elementos constituyan los componentes diferenciales, hoy en día, ventajas competitivas sostenibles.

---

[5]BROWER, Josepth. Oficio y arte de la gerencia. Santafé de Bogotá: 1997. Edit. Norma. p. 10.

1.3.3 Asignar eficientemente los recursos.

Los Gerentes deben asignar recursos a los llamados focos estratégicos, o sea, a aquellas situaciones que brindan oportunidades de obtener una importante ventaja competitiva, o mejorar la que ya tiene la empresa. Deben pensar como propietario de la empresa, evitar hacer inversiones de alto riesgo. Evitar también ofrecer recompensas en dinero a su gente por metas alcanzadas. Se cuidan de hacer gastos por contratación de servicios, equipos y maquinarias, prefieren hacerlos con otras empresas, de esta forma los aprovechan y utilizan eficientemente "Los mejores Gerentes le hacen seguimiento a los gastos grandes de capital a fin de asegurarse de que los beneficios proyectados se realicen"[6] El Gerente tener asertividad para asignar los escasos recursos de su empresa mediante la jerarquización de actividades.

1.3.4 Formar gerentes.

Las bajas normas de rendimiento acuña la deficiencia de su talento humano. La gente por su concepción biológica racional que sólo poseen los humanos, deben ser lo más importante, porque son las que piensan, repiensan, organizan, sienten y quieren a su empresa. Bajo estas perspectivas la capacitación y comunicación son dos aspectos sine-quanom

[6]Ibid., p. 12.

para el éxito de toda actividad humana. De allí, que el Gerente debe ser un facilitador permanente de los procesos de formación de gerentes, para que los demás se crean como tal, debe ser un instructor en las técnicas y principios de la empresa. Modelo para que los demás aprendan de él, entrenador y director enseñando sobre la marcha de los procesos, socio-cocreador infringiendo seguridad y confianza, al manifestar, lo hicimos juntos, ya que las metas y objetivos se cumplen en equipo.

El Gerente debe saber dirigir, guiar, apoyar y delegar. Todas estas actitudes y características las deben contrastar mediante el uso de canales de comunicación, los cuales deben estar dirigidos hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados.

En fin, los Gerentes deben formar gerentes porque es mejor contar con personas capaces de resolver problemas y tomar decisiones que suponen riesgos para la organización. Debe además, apoyar la creatividad, innovación y autonomía y hacer de cada funcionario un Gerente.

1.3.5 Fortalecer la organización.

Los Gerentes deben estar permanentemente fortaleciendo y vigilando la organización. Es la persona que antes de hacer una reorganización se pregunta: ¿Qué es lo que quiere hacer? Y ¿Por qué lo quiere hacer? Por eso intervienen personalmente en todos los niveles de la empresa para

buscar solución a los grandes problemas, sin tener en cuenta lo establecido en el organigrama. El control es parte de su responsabilidad. El Gerente es el que está pendiente del desempeño de las personas a su cargo, para corregir, prevenir errores, defectos y debilidades de la organización, logrando que el recurso financiero sea productivo y si es el caso, realiza el Feet-Back. El gerente es el que con su equipo de trabajo formula y reformula metas y estrategias y articula los procesos con base en los objetivos y propósitos de la organización. Delega responsabilidades en las personas con habilidades y estilos apropiados para cada caso. En esta estructura organizacional son conveniente los organigramas en forma de trébol o pirámide invertida, son las que denotan que el Gerente no es el que manda, sino el que da soluciones y alternativas.

1.3.6 La gerencia de la cotidianidad.

El Gerente debe estar atento al desarrollo diario de la organización, debe establecer agenda de trabajo, elaborar planes sencillos de fácil ejecución, detectar temprano los problemas y la búsqueda de su solución y sobre todo atento a las oportunidades. Es el que orienta su gestión a resultados porque significan retos, compromisos y mantiene flexibilidad en los gastos para estar preparados y hacerles frente a las amenazas competitivas. Elabora una relación de las actividades que son urgentes y las importantes, previa información del equipo de trabajo, con base en ellas, delega y apoya la primera y realiza él, la segunda.

1.4 LOS ESTILOS GERENCIALES

1.4.1 Antecedentes históricos.

Para Heráclito filósofo griego "lo único que permanece es el cambio, afirmación que hacia con el sofisma de que una misma persona no se podía bañar 2 veces en las aguas de un mismo río", para significar con ello que en el devenir estaba el origen del mundo. Apreciación que se ha constituido en categoría en todas las esferas y épocas de la vida humana. Y, es así como vemos que la vida del hombre está llena de incertidumbre y permanece en constante cambio. La primera gran ola del cambio surgió hace diez mil años cuando la sociedad era nómada, para dar paso a la agricultura. Posteriormente con la revolución industrial se dio un gran salto con la aparición de la máquina y los protagonistas de estos grandes cambios han sido el hombre individual y grupalmente, tratando de conquistar espacios en beneficio de su propio desarrollo y siempre buscando una mejor calidad de vida. Al hombre de la contemporaneidad le ha tocado adaptarse a una vida convulsionada por los cambios acelerados, la conquista de la luna, la aparición de la tecnología, los avances en las comunicaciones, telefax, fibra óptica, satélites, celulares y otros, han hecho acuñar el término aldea mundial, significando que las comunicaciones han reducido el planeta y no hayan distancias imposibles. De esta misma manera, las empresas que no son ajenas al quehacer del hombre, también han tenido cambios trascendentales en sus estructuras,

organizaciones, enfoques, modelos hoy paradigmas. El hombre se inició en la producción mediante métodos artesanales que fueron superados a mediados del siglo XVIII con la aparición de la primera máquina de vapor, con ella se inicia la era del maquinismo, dando origen a la empresa con patrones que ordenan y trabajadores que obedecen. Aparece en esta época revolucionaria Frederic Wislow Taylor que busca racionalizar el trabajo mediante relación hombre-máquina. Surge por vez primera el concepto de administración científica y se obtienen logros a través de la productividad, el hombre se convierte en un ente mecanicista de la producción, el patrono es quien toma todas las decisiones con asesorías de las ciencias administrativas que existían pobremente. Posteriormente, y después de dos décadas aparece el francés Henry Fayol quien se propuso sacar la administración de los talleres de la producción y llevarla a la oficina e introduce el proceso y las funciones administrativas, aún el elemento humano sigue siendo considerado como un ente productivo. Sólo Elton Mayo aporta a la administración el concepto de Relaciones Humanas, conceptualizando la humanización del trabajo, sobre la base de que "trabaja y produce mejor el ser humano cuando es tratado como tal, dentro de la empresa". A pesar de esta intencionalidad, la administración continúa de corte autocrático. Fueron muchos los autores que a mitad del siglo XVIII y XIX aportaron sobre el proceso administrativo de las empresas, valiéndose de varias ciencias auxiliares. Aparecen figuras como Douglas McGregor, autor de la teoría XY, Robert Black, Teoría el Cuadro

Administrativo, Abraham Maslow y David Mac-Clemond, Teorías Motivacionales; Paul Hersey Liderazgo Situacional, enfocado al grupo de subalternos.

Finalmente, en nuestro siglo aparece la figura del norteamericano Peter Drucker introduciendo el concepto de Gerencia Moderna, sus aportes son valiosísimos, centra su teoría en el Jefe y alrededor de él gira todo el proceso de la empresa, exceptuando, al Liderazgo Situacional dirigido al grupo de trabajadores.

Después de la última guerra, aparece lo que en el mundo se conoce como el milagro japonés, donde el país construyó sobre las ruinas un emporio mundial, hasta el punto de convertirse en potencia, mediante la educación y capacitación de su Talento Humano y uno de los pioneros fue William Ouchi con su Teoría Z, en 1981, el éxito consistió en que todos los japoneses fueron protagonistas de su propio desarrollo. Ouchi sostiene que el éxito no está en la "tecnología sino en una forma especial de manejar la gente; un estilo que gira en torno de una sólida filosofía de la empresa, de una cultura corporativa diferente, de las posibilidades de desarrollo futuro del personal y de una toma de decisiones por consenso".[7].

En la última década de este milenio, la gerencia ha sufrido varios cambios

[7]CUERVO CASTAÑEDA, Mario. El trabajo en equipo y la sinergia. Cali: 1995. Instituto FES de Liderazgo. p. 5.

en sus procesos, en la búsqueda de una clara objetividad que le permita alcanzar la perfección hacia la mejor obtención de resultados exitosos, mediante el uso de nuevos métodos, avances tecnológicos, científicos y en la combinación de saberes.

En este transitar, ha tenido enormes cambios, como consecuencia a las exigencias de Instituciones Mundiales como la UNICEF y el Banco Mundial, y por otra parte, al despertar del hombre en busca de su propia reivindicación laboral. En este devenir, surgen algunos estilos gerenciales como:

1.4.2 Gerencia autoritaria.

Se caracteriza por la visión tradicional de un líder, quien ejerce su acción de decisión sobre una segunda persona para que ésta imparta sus órdenes al personal de la empresa.

Esta Gerencia es unilateral y rígida, las ordenes se imparten de manera descendente y con el objeto de que se cumplan sin discusiones, con los ejecutivos de alto nivel con los subordinados; aunque se pueden tener buenos resultados rentables (es este el primer objetivo). Este tipo de Gerencia crea conflictos con las personas porque alimenta resentimientos, el Gerente se vuelve intolerable y traza problemas de sucesión.

1.4.3 Gerencia paternal.

En la actualidad aún existe este tipo de Gerencia, especialmente en la pequeña empresa donde el Gerente tiene contacto directo con los empleados, Aquí, aunque se aplican sanciones, el Gerente tiende a evitarlas mediante consejos y enseñanzas.

Esta Gerencia incentiva constantemente al trabajador haciéndolo sentir comprometido con la empresa y leales con su jefe; como todo grupo humano, puede darse abuso de confianza, sino se les da un buen manejo a estas relaciones patrón - empleado.

En las grandes empresas es imposible aplicar esta gerencia por los numerosos mandos medios que impiden la relación directa con el gerente.

1.4.4 Gerencia democrática.

En este tipo de gerencia se comienza a valorar el potencial humano, los gerentes o directores comparten siempre que le sea posible la toma de decisiones con sus subordinados. En ocasiones cuando se toman decisiones inconsultas, se toma el trabajo de explicarles la razón o motivos de esta decisión, sin que signifique pérdida de autoridad o responsabilidad.

Aquí se explica la delegación, que es de gran ayuda para el gerente porque le permite desprenderse de cosas rutinarias. En esta Gerencia, como en la paternalista, prima el potencial humano.

1.4.5 Modelos gerenciales.

1.4.5.1 Gerencia por objetivos.

En esta se muestra la definición esencial de la empresa, sus propósitos y su misión, convirtiéndolos en metas y tareas específicas sobre las cuales se evalúan los logros o fracasos de la empresa.

1.4.5.2 Gerencia de los procesos.

Está encaminada a la intervención en los procesos, con una clara y amplia responsabilidad sobre la forma cómo se hacen las cosas a lo largo de la empresa. Su énfasis está en el enfoque de los procesos, es decir, el enfoque sistémico es el único válido para su manejo y gestión.

Su finalidad es atender y garantizar procesos que son los únicos que añaden valor y que dan como efecto la eficiencia, la eficacia y la productividad empresarial.

La responsabilidad gerencial se enfoca a que el incremento en la productividad incida en el incremento de la calidad y niveles de vida de la gente, sin afectar inclusive, la ecología.

1.4.5.3 Gerencia de servicio.

Es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, considerado la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

Su filosofía es que cada uno de los empleados, no importa su rol, tiene que desempeñar algún papel y asegurarse de que las cosas salgan bien para el cliente, utilizando estrategias que beneficien siempre al cliente, de tal manera que el empleado debe ver las cosas desde el punto de vista de éste, y hacer todo lo posible, para satisfacer sus necesidades. Es una cultura al servicio excelente al cliente.

1.4.5.4 Dirección estratégica.

Se centra en el estudio de estrategias, entendida ésta como el Plan mediante el cual la empresa obtiene su ventaja competitiva. La formulación de la estrategia implica la mejor elección de una ventaja competitiva a conseguir mediante tres dimensiones:

a) Ambito de producto qué se quiere producir

b) Ambito de Empresa qué partes del producto hace la empresa y qué partes subcontrata

c) Ambito territorial en qué área geográfica quiere competir

1.4.5.5 Gerencia de la calidad total.

Su enfoque está encaminado al mejoramiento del proceso de producción. La cultura de la calidad total es sin duda alguna el descubrimiento mas importante del siglo en el nuevo concepto de administración.

La calidad total no es solo una filosofía sino un sistema administrativo integral el cual exige cambios culturales: Sus conceptos básicos son:

- Tomar medidas preventivas en la producción
- Esfuerzos dirigidos hacia la producción
- La empresa debe asegurar la calidad del producto
- La calidad es responsabilidad de todos
- El objetivo fundamental es la satisfacción del cliente
- La calidad va desde la investigación de mercados, pasa a la producción y llega hasta el servicio post-venta.

1.4.5.6 Gerencia integral.

"No le tema a la competencia témale a la incompetencia". (Jean-Paul Sellanave).

Es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. Por ello, la gerencia integral, busca el desarrollo de habilidades a fin de que el ejecutivo tenga una

visión global de los temas de administración estratégica, organización y cultura de la empresa, la que se debe manejar como un todo.

El Gerente Integral se presenta como un nuevo paradigma de liderazgo, como estratega, organizador, gestor y modelo, en la competencia, supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa.

1.4.5.7 Gerencia participativa y personalizada.

El cambio y el éxito de las empresas se dan con y por las personas. Por ello, el gran impulso que se le está dando a la gestión del Talento Humano: Su creatividad, participación, motivación, equipo, ergonomía, salud ocupacional y otros.

La responsabilidad de la Administración del Recurso Humano es conquistar y mantener las personas en la organización.

El modelo para la administración del Talento Humano está orientado, a garantizar la calidad de vida personal y laboral, estimulando la creatividad de sus empleados, aprovechando sus ideas y permitiendo la plena participación al logro de una organización sana y exitosa, mediante una capacitación permanente.

1.4.5.8 Gerencia estratégica.

Su creador Fred R. David, la concibe como un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana. Es claro que este proceso lo debe realizar la Organización que tiene una visión completa de todo el negocio; es la parte que puede tomar decisiones que puede equilibrar los objetivos y necesidades de hoy contra las necesidades del futuro. Para este proceso es importante el talento humano y los recursos económicos.

La Gerencia estratégica es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Intenta organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Su principal herramienta es la Matriz D.O.F.A.

1.4.5.9 Herramienta de la gerencia moderna.

1.4.5.9.1 La reingeniería.

Este enfoque gerencial surge ante las dificultades que atraviesan las empresas, como una alternativa para resolver problemas de costos,

calidad, servicio y rapidez, de tal manera que las empresas puedan posesionarse en el mercado.

La reingeniería se centra en los procesos y constituye un método fundamental para dirigir y estructurar las empresas, a partir del modelo sintético (la informática), es decir la base fundamental es el rediseño de la organización:

- Los departamentos son reemplazados por equipos de procesos
- Las tareas específicas desaparecen y se impone el trabajo multidimensional
- El trabajador pasa a ser contratado
- El entrenamiento al personal es permanente
- Los resultados son los que definen las medidas de ascenso, retribución o despido.
- La cultura organizacional cambia de valores: De empresas proteccionistas pasan a ser empresas productivas.
- Las organizaciones dejan de ser jerárquicas y adoptan estructuras horizontales.

1.5 GERENCIA TRADICIONAL

La Gerencia es un concepto o categoría de la Administración. Se piensa que su significado se socializó a mediados del siglo XIX, cuando se erige como una disciplina del saber con sus principios y teorías. Sin embargo,

no hay que desconocer que sus raíces se encuentran en el seno de las instituciones eclesiásticas y militares.

A partir de la revolución industrial se han ideado modelos o enfoques que han surgido en el campo administrativo, encaminados a resolver el complejo fenómeno del sector empresarial. Se ensayaron varios enfoques alrededor de la organización, con predominio de la fuerza de trabajo al interior de los negocios pero a la espalda del bienestar social de los trabajadores.

La gran preocupación gerencial de entonces, se centraba en la enorme organización, creada y diseñada con un solo objetivo, PRODUCIR Y DISTRIBUIR.

Las empresas diseñaban grandes organigramas de corte verticales muy rígidos, donde el Gerente, Director o Presidente estaba en la cima, sin comunicación y contacto con los medios de baja jerarquía, es decir estaba desvinculada de los operarios y servicios generales.

Posteriormente, en la década del 60, se pone en práctica un nuevo paradigma: La Planeación, buscando superar el complejo mercado de la competencia. Modelo que no tuvo acogida porque las empresas esperaban que las condujera a los pasos para aplicar estrategias, en vez de crearla alrededor del proceso, confundiendo la planeación con el pensamiento estratégico.

Lo positivo de este modelo, fue el reconocimiento del hombre dentro del desarrollo organizacional. Sin embargo, las empresas continuarán con la prioridad al logro de objetivos de la producción como factor de rentabilidad en completo desequilibrio con el desarrollo integral del trabajador.

Para este modelo gerencial, la eficiencia y la eficacia de la empresa la median por el grado de producción y rentabilidad, nunca por el servicio y/o producto al cliente, o sea, no agregaban valor al consumidor.

En cuanto a la toma de decisiones la ejercían los grupos, bajos los principios y filosofía de producción y rentabilidad sin consultar con los niveles bajos.

La aparición de las ciencias económicas, políticas y sociales influyeron en la oleada de cambio de la época, estableciéndose en las empresas por primera vez los controles: Normativos y Racionales.

El primero, trataba de los reglamentos disciplinarios, manipulando al trabajador y beneficiando los objetivos de la empresa, jornales por encima de las 8 horas de trabajo, control del tiempo libre, máximo rendimiento y control al menor desperdicio. Su característica era la obediencia basada en la coerción.

El segundo hablaba sobre los procedimientos, colocando al Gerente como un experto capataz, que buscaba las soluciones en el análisis racional de los problemas para no afectar las condiciones del trabajador ni la

producción del empleador. Otro de los hechos históricos que ayudaron a la oleada de cambio dentro del contexto gerencial, fue la aparición del Marxismo y el Humanismo en la sociedad capitalista y post-capitalista, ambas teorías desde sus propias perspectivas coincidían en el mejor modelo de conducir al hombre en sus relaciones de trabajo, organización y contexto social. Sin embargo, hubo de pasar muchas décadas para que se lograra esta reivindicación laboral.

Uno de los factores influyentes fue la evolución de la sociedad por el ciclo de transformaciones con la aparición del desarrollo tecnológico, rompiendo las fronteras del modelo tradicional y dando paso a los nuevos enfoques o estilos gerenciales que sin llenar las satisfacciones sociales del hombre lo consideraban pieza clave en el desarrollo organizacional.

"Cien años se necesitaron desde mediados del siglo XVII hasta mediados del siglo XIX, para que la revolución industrial se hiciera dominante y mundial. Se necesitaron unos 70 años, desde 1880 hasta la terminación de la segunda guerra mundial, para que la revolución de la producción se hiciera dominante y mundial, se han necesitado menos de 50 años -1945 a 1990- para que la administración administrativa se volviera dominante y mundial[8] Sólo nuestra realidad contemporánea ha sido capaz de

[8]DE ZULUAGA REYNA, Julia. Gerencia, un nuevo paradigma en la formación profesional. Citando a Drucker Peter en la sociedad post-capitalista. p. 17.

derrumbar la concepción heredada de la Gerencia Tradicional.

Teoría	Autor	Nacionalidad	Aportes
Teoría de la autosatisfacción	Abraham Maslow 1950	Americana	Cumplimiento de metas a partir de la organización.
Teoría X-Y	McGregor 1960	Americana	Jerarquía de necesidades fisiológicas de seguridad y protección.
Teoría Z	William Ouchi 1980	Japonesa	Las necesidades sociales y la cultura organizacional.

1.6 GERENCIA DEL FUTURO

Los cambios acelerados del mundo de hoy, la turbulencia y la incertidumbre que rodea el universo de las empresas obligan a éstas a preparar, capacitar e instruir a su capital humano con miras a que la gerencia del futuro tenga una dimensión dinámica compartida.

La gerencia del futuro se moverá dentro de una organización de estructura plana, donde todos son un equipo de trabajo, en una organización jerárquica, liviana y flexible, su gerente será un líder, pero, líder holísitico-integral, cuyas características estarán esmaltadas de inteligencia, personalidad extrovertida, habilidad y destreza para articular Misión-Visión, será un agente de cambio, con comportamientos fuera de lo común y sobre todo sensible al ambiente.

Otro de los cambios en el futuro de la gerencia será acabar totalmente con reglamentos y descripciones de oficio, para lo cual desarrollará campañas educativas con miras a sensibilizar, capacitar y motivar su equipo de trabajo en todas las áreas para concientizarlo de la cultura del logro y del sentido de pertenencia.

"Estos reglamentos prohiben que un capataz haga trabajo productivo alguno, así se trate de remplazar a un obrero mientras va al retrete.. Les prohiben a los trabajadores pasar de un oficio a otro, limitándolos así a estrechas tareas repetitivas. Sin embargo todos los datos que tenemos al respecto indican que los reglamentos de trabajo, y las restricciones de oficio, son la causa principal del "Vacío de productividad" en la industria manufacturera estadounidense y europea" (9)

A pesar de que el Gerente no descuidará la productividad ésta no será lo único que le garantizará competitividad a la empresa, sí es un factor fundamental, cuando se trata de hacer bien las cosas, considerando que la sostenibilidad económica depende del continuo mejoramiento en el proceso de producción; pero lo que más le preocupará será su gente, como capital importante de la empresa. Si a la gente se valoriza, capacita se le engrandece y dignifica donde pueda desarrollarse como persona, seguro que la organización aumentará su productividad porque habrá invertido

---

(9)DRUCKER PETER. Gerencia para el futuro. Santafé de Bogotá. Edit. Norma. p. 133.

fuertemente en la adquisición de conocimientos y habilidades, y no será necesario para aplicación de reglamentos ni restricciones, porque habrá concientización que para competir en el mundo se necesitará liderazgo en todos los niveles: Tecnología, marketing, administración, organización y otros.

Filosofía que comparten los japoneses al concebir como prioridad a su potencial intelectual, para lo cual han desarrollado su propio Instituto de investigación, cuya función básica no es la investigación técnica ni tecnológica, sino la investigación de conocimientos que consiste en "llevar al grupo nuevos conocimientos que se hayan desarrollado en cualquier parte del mundo, en tecnología, en administración, organización, en marketing, en finanzas o en capacitación"[10] Este mejoramiento continuo del potencial intelectual ha permitido a los japoneses fabricar 3 productos diferente, con el esfuerzo que se necesita para sacar 1, fijando de antemano, fecha límite para abandonar el producto, por otro nuevo y, así han logrado ser los líderes en todo el mundo.

Por otro lado, el futuro de la gerencia será su profesionalización, porque como lo afirma Silva Colmenares "hay déficit de gerentes sociales". Por ello, las universidades tendrán que considerar más el factor social e implementar en sus pensum educativos esta nueva carrera que responda a

[10]Ibid. p.174.

las exigencias de la sociedad o a esta "época de cambios". Además los Gerentes Sociales en el futuro tendrán mayores escenarios, ya que las políticas globalizantes como proceso de homogeneización en la producción y consumo determinan que los Estados atiendan más el sector social; pero que dada la complejidad del tema y en gobierno como el nuestro que ha sido incompetente e incongruente en las políticas sociales, se ha visto abocado a desprenderse de ese compromiso social importantísimo y a constituir empresas de economía mixtas, donde será inescindible la presencia de Gerentes Sociales, que como lo hemos anotado, serán completamente diferentes a cualquier tipo de Gerentes de hoy.

Nuestro futuro de la Gerencia estará en manos de Gerentes-Líderes-Holísticos.

1.6.1 Gerente lider-holístico.

La proximidad del nuevo milenio, la integración de mercados y la incertidumbre que rodean a los negocios de hoy, como característica de la actual dinámica social han impuesto la búsqueda de mecanismos alternos al Sistema de economía tradicional, que, por lo eficaces y confiable garanticen una rápida solución a los conflictos del ser humano. Así lo han comprendido países desarrollados como los E. E. U. U., Japón y Alemania que consideran a su potencial como el mayor

patrimonio de la empresa lo que les ha permitido ostentar el liderazgo mundial. Situación que ha influido en países subdesarrollados (como los Latinoamericanos) y específicamente el nuestro, que a partir de esta última década ha comprendido la necesidad de colocarse al ritmo de las exigencias del mundo, para lo cual ha tenido que preparar a su potencial humano, como riqueza y patrimonio de los Estados y Empresas. Sobre el particular el padre de la Administración Moderna ha sostenido: "El próximo siglo ya ésta aquí; de hecho hemos avanzado ya bastante en él. No conocemos todas las respuestas, pero sí conocemos los interrogantes. Es posible discernir los campos de acción que se abren ante nosotros. Vivimos uno de esos grandes períodos históricos que se dan cada doscientos o trescientos años, cuando la gente ya no entiende al mundo, y el pasado no basta para explicar el futuro" [11]

Para significar con ello que se requiere de personas con características excepcionales que estén a la vanguardia, frente a los cambios que se dan en la sociedad y en la tecnología. Estas características sólo lo pueden tener los líderes holísticos.

El liderazgo holístico se perfila en el siglo XXI como un nuevo paradigma que pueden serle frente a las fuerzas que posibilitan e impulsan el cambio: Mercado Global, Competencia y desaparición de las Jerarquías en las

---

[11]DRUCKER, Peter. Sociedad Post. Capitalista, citado por Lynne Joy McForland. Liderazgo en acción. Santafé de Bogotá: 1997. Edit. Mc Graw Hill. p. 23.

Organizaciones. Es el único que puede anteponerse y responder a los interrogantes y retos del futuro. Por lo tanto este modelo exige líderes integrales que facilite conocimientos dinámicos, analógicos, transformador, con visión competitiva, facilitador de procesos, es decir mire a la empresa como su ecosistema.

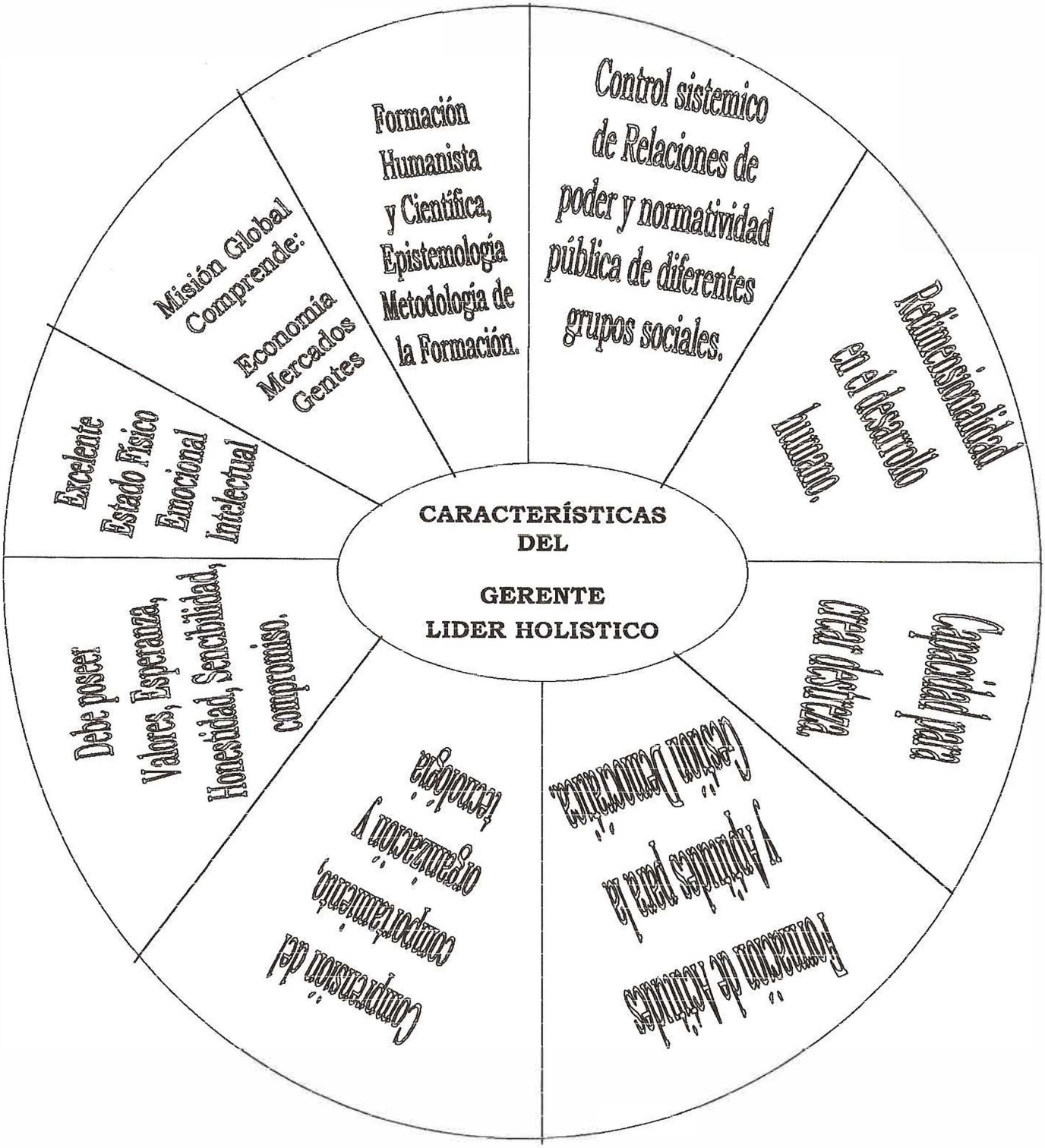
El Liderazgo Holístico está considerado como un enfoque moderno, basado en el marco conceptual de la Psicología, Sociología, Ciencias Sociales y Humanas, en aras de comprender mejor la redimensionalidad del hombre. Para liderar con efectividad una organización holísticamente equilibrada, se requiere de un líder consciente, responsable de la interacción humana que sepa aprovechar la potencialidad de su talento humano, pero sobre todo un líder que cultive muchas dimensiones dentro de sí mismo.

"Los líderes de éxito del siglo XXI, tendrán que enfocar su vida y sus organizaciones, desde un punto de vista mucho más holístico, asumiendo para sí una amplia gama de cualidades, destrezas y comportamientos" [12]

---

[12]LYNNE JOY, McFarland. Liderazgo en Acción. Santafé de Bogotá: 1997. Edit. Mc Graw Hill. p. 223.

LIDER HOLISTICO



2. GERENCIA SOCIAL

No podemos desconocer los aportes que le ha hecho a las empresas la Gerencia Tradicional, quien ha tenido cambios mediante los enfoques o modelos se han planteado, buscando avanzar en un proceso de cambio hacia la perfección.

Hoy gerenciar no es solamente analizar racionalmente una situación, seleccionar objetivos, alternativas y estrategias, coordinar recursos, controlar precios, para finalmente motivar y recompensar a las personas. Al respecto Henry Berttingr opina sobre la dimensionalidad que tiene hoy en día gerenciar procesos: "Es necesario atravesar las fronteras y hacer de la gerencia un proceso capaz de comprender las necesidades y deseos de los demás (clientes internos y externos), para compartir con ellos una visión, que acepten como propia." Agregaríamos que no sólo compartir la visión, sino valores y misión.

Desde los años 60 hasta hoy, se ha generado una crisis de concepto, es decir demostrar si la gerencia es un proceso fundamental técnico, si es una ciencia que se aprende; o una formación que se perfecciona. Esta crisis comienza a superarse, con el surgimiento de un nuevo paradigma que se conoce como GERENCIA SOCIAL, que se ha constituido en un

nuevo modelo de gestión, como campo de especialización de la Gerencia General, de particular complejidad, en la medida en que se circunscribe en la dinámica de satisfacción de la gente.

La Gerencia Social es un arte que proporciona formación dentro de una dimensión analítica, racional y científica, desarrollando habilidades y destreza, facilitando mecanismos que garantice saber hacer mejor las cosas, dentro del contexto donde se realicen actividades y funciones, buscando siempre la satisfacción social de sus colectivos comunitarios.

La Gerencia Social es entonces, el conjunto de aplicaciones realizadas desde los modernos enfoques y técnicas, es decir, tomó lo mejor de cada uno de los estilos gerenciales para integrarlo en un todo y llevarlo a la aplicabilidad y destrezas del gerente social, en la búsqueda de nuevos componentes que den surgimiento a nuevos modelos paradigmáticos de desarrollo social, orientado hacia la redimensionalidad del hombre sin descuidar la productividad de la empresa, para lo cual, se hace necesario la integración de los recursos y tecnologías de la organización y el aprovechamiento de las ideas, creatividad e innovación de su gente.

2.1 CUADRO COMPARATIVO DE LOS COMPONENTES DE LOS PARADIGMAS COMPARTIDOS DE LA GERENCIA MODERNA Y LA GERENCIA SOCIAL.

Paradigma Componentes	Calidad total	Gerencia Estratégica	Reingeniería	Gerencia Integral	Gerencia social
Cambio	Actitudinal, filosófico, circular, futurista	Organizaciones, grulla, primario, general, visionario	Equipos de procesos radical	Perfil de gerente centrado en habilidades	Desarrollo social a escala humana
Cliente	Recurso clave; filosofía y cultura de servicio	Filosofía, cultura de servicio; humanismo, visión holística	Recurso clave, comprador	Comprador, con sumidor, mentalidad empresarial	Filosofía y cultura de servicio; usuario actor.
Cultura	Integración de culturas oriental y occidental	Cultura americana organizacional	Cultura organizacional y mentalidad empresarial	Cultura organizacional y mentalidad empresarial	Identidad cultural, nacionalidad
Competencia	Internacional globalizante, basada en la tecnología del servicio	Internacional globalizante, basada en el mercadeo y el servicio	Nacional e internacional, basada en la tecnol, y el mercadeo	Interempresarial, centrada en las capacidades del gerente	Internacional, global, nacional, sectorial, basada en los propios recursos
Gerencia	Dirección comprometida; relaciones horizontales; gerencia, servicio	Toma de decisiones compartida; faculta a los diferentes niveles; gerencia del desarrollo	Gerencia el proceso y la tecnología, la nueva empresa	Integral, funcional y general; gerencia de la empresa	Estrategia publica y privada; gerencia social participativa
Hombre	Creativo, motivado, exitoso, con voz	Creativo, visionario futurista	Arriesgado, radical, innovador comprensivo	Trabajador, motivado, hábil	Indispensable, innovador, futurista según escala de necesidades
Investigación	Análisis de problemas; innovación creatividad, inversión, estadística.	Modelo Dofa:diagnostico operativo, perceptivo, análisis de la organización y su entorno	Renovación, creatividad, inversión. La investigación garantiza el cambio.	Investigación al servicio del mercadeo	Aprovechamiento de los resultados de las investigaciones en todas las disciplinas
Liderazgo	Situación, actitudinal, futurista	Estratégico, visionario	Líder	Integral; estratega, inspirador, líder	Líder situacional estratega
Organización	Las organizaciones mejoran si cambian las personas las personas se organizan en equipos	Las organizaciones cambian a partir de lo existentes, Fortaleza y debilidades	Las organizaciones desaparecen o son reinventadas. Se organizan en equipos, no comités.	La organización cambia si hay un nuevo perfil de gerente. Proactiva	Nuevas organizaciones y nuevas relaciones de poder. Proactiva
Poder	Sustentado en la modernatecnología y en lo económico	Sustentado en lo económico lo político y lo social.	Sustentado en la tecnología, la información y el conocimiento	Sustentado en rentabilidad y el conocimiento	Sustentado en los recursos económicos y estrategias políticas
Principios	Fundamentos de la calidad(E. Demming)	Pautas de F. David	Predomina principios de autoridad de P. Drucker	Principios de Jean P. Sallenave	Principios democráticos universales.
Procesos Ad-ministrativo	Planear, hacer, verificar, aprender (P-H-V-A) o ciclo Shewart	Formular, ejecutar, evaluar	El proceso productivo y la organización del trabajo	Toma de decisiones, planificación estratégica, evaluación	Admite y combina procesos de cada paradigma, pero se centra en el estratégico
Problemas que resuelve	La calidad del producto y la calidad del servicio	La crisis de la organización y relaciones de esta con el ambiente	El proceso productivo y la organización del trabajo	Supervivencia, rentabilidad y productividad.	Pobreza, nivel y calidad de vida, inversión del gasto social en bienes y servicios

2.1.1 El empowerment en la gerencia social.

Una de las principales características de la gerencia Moderna y de la Gerencia Social es el Empowerment.

2.1.2 Visión psicológica del empowerment.

"Las personas se sienten enriquecidas de poder, cuando las tareas les proporcionan energía"[13].

Cuando las personas se sienten "enriquecidas de poder" sienten una sensación de excitación, de entusiasmo y ganas de realizar su trabajo.

2.1.3 Visión del management.

"Empowerment, es otorgar poder de acción y decisión a personas que utilizan el conocimiento y la información en su trabajo, siempre que sean capaces de responsabilizarse y estén motivados para aceptar el compromiso"

Este poder debe ser la energía que permita a las personas volcarse con entusiasmo y vitalidad a su trabajo.

---

[13] PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier. Empowermen y Teoría Alfa. Edit. Arisma Ltda.

2.2 COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS

Por economía, agilidad y para lograr mayor comprensión dialéctica del complejo mundo de los procesos, modelos y enfoques en que se han visto abocadas las empresas en sus cambios paradigmáticos, desde la revolución industrial hasta nuestros días, creemos conveniente elaborar un mapeo que permita conocer con claridad meridiana el propósito que conlleva mostrar elementos o componentes comunes y diferenciales dentro del campo gerencial.

DIFERENCIAS Y COINCIDENCIAS DE LA GERENCIA TRADICIONAL Y LA GERENCIA SOCIAL

ASPECTOS PRINCIPALES	GERENCIA TRADICIONAL	GERENCIA SOCIAL	COINCIDENCIA
Enfoque organización	Organización formal	Organización informal	empresas
Organización	Establecimiento modelos burocráticos primaria de la norma.	Estructura simple, organización flexible. Sistemas mas participativos Primaria de la gente, sin descuidar la norma.	Estrategias
Administración	Estructura autoritaria o autocrática. El gerente toma las decisiones. Ingeniería humana y de producción. Énfasis en la producción Visiones incongruentes y rígidas. Ambiente predecible Comunicación vertical	Estructuras democráticas Decisiones compartidas con el equipo de trabajo. Ciencia social aplicada Énfasis en la calidad y el servicio. Visiones amplias y flexibles. Ambiente turbulento Comunicación horizontal permanente con todas las áreas.	Proceso administrativo
Concepción del hombre	Homo economicus Ser aislado, reacciona como un individuo.	Homo social Ser social, relaciona como miembro del grupo.	Objetivos valores
Clientes	No agrega valor al cliente sino a la organización.	Agrega valor compartiendo diseños – misión, visión con sus clientes.	Visión – misión = misión – visión.
Planeación	Racionaliza costos de producción, alcanzar mejor rentabilidad.	Plantea situaciones que se transforman en proceso de cambio y mejoramiento continuo.	Proveedores Planeación
Control	Mediante la obediencia y coerción	Retroalimentación permanente en la marcha de los procesos.	Normas Metas
Objetivos organizacionales	El objetivo de las empresas era la productividad base de la eficiencia. Los procesos se desarrollan individuales	El objetivo de las empresas es la satisfacción del cliente. Trabajo en equipo y sinergia	Rentabilidad Clientes
Objetivos individuales	La rentabilidad era el agente motivador, no existían valores compartidos. Los trabajadores se sienten alienados por el concepto de utilidad.	Comparte con su gente principios y valores en la formulación de objetivos y estrategias. Estimula la creatividad e invención de los trabajadores.	Mercado y mercadeo Maquinarias y equipos
Bienestar social	Indiferencia frente a las satisfacciones sociales de su gente y entorno social.	Demuestra interés por mejoramiento de la calidad de vida de su gente y entorno social.	Hombre – competencia Máxima eficiencia
Dirección	Se proyecta hacia adentro	Lleva a doble proyección hacia adentro y hacia fuera.	Problemas Investigación
Jornales de trabajo	Horarios por encima de 8 horas de trabajo	Horarios estándares 8 horas	Producción Cambio
Ocio	Control del tiempo libre a favor de la empresa	Orienta el aprovechamiento del ocio y tiempo libre al bienestar social del trabajador.	Recursos humanos

2. 3 VISION Y ENFOQUE DE LA GERENCIA SOCIAL

Antropológicamente los valores pertenecen al sujeto cognoscente. En cambio las organizaciones no pueden desarrollar este tipo de pensamiento porque sólo son construcciones materiales inanes, es decir son objetos. Sin embargo, las personas que las dirigen, trazan un norte hacia donde deben llegar, porque si son sujetos pensantes. Cada una de ellas, a pesar de tener características socioeconómicas, culturales y académicas distintas, deben cumplir un patrón para que haya un orden, comportamiento, disciplina y sobre todo equilibrio y equidad, categorías éstas donde se sustentan los valores y normas establecidas en la sociedad para que el hombre pueda comportarse y vivir en armonía y pacíficamente con sus congéneres, respetándose derechos recíprocos.

Las Organizaciones e Instituciones también tienen sus propios valores, conocidos como valores corporativos que como dice Well y Ariel Durant, son "las reglas o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos, consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo"[14]. Todos estos componentes son los fundamentos de una Visión.

En este orden de ideas, el Gerente Social como agente de cambio, debe

[14]QUIGLEY, Joseph. Visión. Santafé de Bogotá: 1997. Edit. Mc Graw Hill. p. 51.

estar permanentemente innovando, anticipándose a los hechos, visionando el futuro para hacerle frente a la competencia y a los convulsionados cambios, es necesario que diseñe y rediseñe visiones ampliadas, flexibles congruentes fundamentadas en los valores y aspiraciones de la empresa, trabajadores y clientes para que éstos se apropien de ella. Corrobora lo anterior Quigley: "La finalidad de la Visión es dar a conocer la naturaleza de la compañía y sus aspiraciones a empleados, consumidores, accionistas y personal externo de venta"[15].

2.3.1 Fundamentos de la gerencia social.

La Gerencia Social como innovadora permanente del cambio se fundamenta en dos grandes enfoques:

1. El Humanismo y la Democracia Participativa

2. Supervivencia de las organizaciones, combinando lo económico con lo social, mediante el uso de mercadeo social.

2.3.1.1 El humanismo y la democracia participativa.

El humanismo entronizó en la sociedad post-capitalista, con mayor fuerza ideológica realizando investigaciones y aplicando experiencias mediante trabajos desarrollados por la Psicología, Sociología y la Filosofía, buscando

[15]Ibid., p. 53.

un mundo diferente para el hombre trabajador y su clase social.

Su exponente Eric From, mirando las relaciones entre empresa-sociedad y trabajo afirma: "Solamente cuando las necesidades de la organización y las de cada colaborador puedan ser satisfechas con las mismas acciones, podremos progresar como sociedad"

A nivel Latinoamericano y específicamente en Colombia, fue muy oportuno e importante el cambio de una democracia representativa a una democracia participativa que les dio herramientas a las comunidades para que éstas fueran protagonistas de su propio desarrollo, sustentada en la concepción de una nueva constitución que impulsó la modernización del Estado y la descentralización administrativa de algunos entes de carácter social.

Todo esta oleada de cambios ha tenido sus orígenes en la aparición de la ciencia y la tecnología y han llevado a las empresas a adecuarse de acuerdo a las exigencias de cada época, estilos y paradigmas. Cada una de ellas desde su perspectiva han hecho sus aportes:

Humanismo: Busca consolidar prácticas democráticas que propendan por el desarrollo integral del ser humano, como sujeto, actor y fin de la economía.

Psicología: Encaminada al análisis de la conducta individual y colectiva

el ser humano.

La Filosofía: Enfocada a la estructuración del pensamiento humano, desde el punto de vista del conocimiento y de la acción.

Sociología: Explica los cambios sociales a partir de la sociedad

Ciencias Jurídicas: Enarbolan la lucha por los derechos humanos, la democracia que legitima las organizaciones bajo nuevas constituciones.

Ciencias Económicas: Se centra en la escala de necesidades del hombre, experimentando cambios al interior de las empresas.

Cultura: Preconiza el entorno cultural, antropológico y sociológico del ser humano.

Ciencias Políticas: Teoría que une la relación triádica de Estado-Empresa-Sociedad.

Tecnología e Informática: Desarrolla los cambios acelerados impulsando los paradigmas empresariales.

Ecología: Buscando la preservación del medio ambiente y conservación de la naturaleza dentro de la concepción moderna de organización.

Marketing: Con visión social en la empresa buscando la eficiencia y eficacia en la prestación de bienes o servicios.

La combinación de estas ciencias han propiciado en la Gerencia Social, los siguientes cambios:

- Cambios y desarrollo social a escala humana
- Una nueva Filosofía y cultura de servicio que agregue valor al cliente y a la empresa.
- Diseños de programas encaminados al bienestar social de su talento humano.
- Liderazgo Situacional que contribuya a la disminución de la pobreza
- Mejoramiento de la calidad de vida a través de la inversión del gasto social.

2.4 ESTRATEGIAS DE LA GERENCIA SOCIAL

Las estrategias son acciones que se dirigen de un punto A a uno X., con el propósito de alcanzar el éxito de objetivos y metas. Es el compromiso y la responsabilidad compartida del Gerente Social y su equipo de trabajo, quienes son los protagonistas de la formulación de las mismas, porque se han involucrado en su diseño.

Las estrategias y tácticas seleccionadas deben tener un grado de asertividad que le permita a la organización avanzar al logro oportuno de su misión y visión. Estas son diversificadas pero, siempre deberán responder a acciones que permita alcanzar claros propósitos. Ejemplo:

¿De qué manera lograremos nuestros objetivos? ¿Cómo vamos a convertirlos en realidad? Siempre estará presente el pronombre "nosotros", su razón es sencilla: Trabajo en equipo y sinergia.

Las estrategias son de naturaleza cualitativas, pero sus prácticas y resultados son medibles y cuantitativas. Por lo menos se deben desarrollar tres por metas, teniendo en cuenta que son de tiempo determinados.

La capacitación y el empoderamiento que inculque el gerente en su equipo es garantía para el cultivo de grandes estrategas. Lo anterior es reforzado por Quigley, cuando afirma: "Las tres estrategias de largo alcance que apoyan la meta de la gente se refieren a la productividad y la capacitación como métodos para mejorar las oportunidades, así como las comunicaciones y la lealtad"[16]. De allí es importante que el Gerente establezca con su gente, canales de comunicación permanente para lograr resultados óptimos mediante la jerarquización de acciones de alta responsabilidad a su equipo o individualmente.

2.5 DIMENSIONES DE LA GERENCIA SOCIAL

"Vista la altísima responsabilidad de la política social y que su desarrollo no corresponde en forma exclusiva a entidades estatales, es obvio que debe

[16]QUIGLEY, Joseph. Visión, Santafé de Bogotá 1997. Edit. Mc. Graw Hill. p. 53.

partirse de un enfoque multidimensional del sector social en donde encontraremos entidades y empresas tanto públicas como privadas y mixtas... que están obligadas a tener gerentes más conscientes que las de otros sectores económicos." [17].

Desde principio de esta década cuando se introdujo en las empresas la necesidad de poner mas cuidado al desarrollo social que abriera caminos para el redimensionamiento del hombre se hizo necesario articular procesos con lo mejor de las teorías de gestión que conforman los estilos gerenciales, que condujera a un componente integral, es decir, que se pudiera combinar lo económico con lo social, sin desmedro de la rentabilidad de la empresa, pero con el firme propósito de dar soluciones a las necesidades básicas del ser humano. Bajo esa perspectiva surgió la gerencia social como una panacea dada la complejidad de los procesos, con característica muldimensional, es decir, reorientando a las empresas hacia un enfoque que permita su crecimiento económico sostenible de la mano con el desarrollo social. De esta manera la gerencia social logra rescatar las verdaderas dimensiones humanas antes malogradas. Sobre este tema, el Doctor Silva Colmenares persona erudita en esta materia afirma: "Por tanto el gran reto del siglo entrante de sociedades como la nuestra es aumentar y mejorar la inversión en el capital humano dentro de la cual los rubros mas importantes, serán educación y salud..., seguido

[17]SILVA COLMENARES, Julio. Una Aproximación al Sector Social. Bogotá: 1998. p. 15. Subrayado nuestro.

por la recreación y para este proceso de valorizar el capital humano se cuenta con un novedoso desarrollo en el campo social. La Gerencia Social, orientada hacia el manejo eficiente y eficaz de las empresas que tienen esta finalidad: aumentar el valor, valorizar al capital humano, o, diciéndolo con otras palabras, engrandecer, dignificar al ser humano, facilitarles condiciones para realizarse como ser humano" [18].

De acuerdo a la transcripción anterior, el Gerente Social es la persona capaz de conjugar acciones que lo conduzca a la revalorización del hombre, mediante el encuentro y descubrimiento de sus valores como el respeto, la justicia, sus necesidades laborales y de bienestar social, el ocio que junto con el trabajo son dos temporalidades que no se pueden separar.

2.6 ESCENARIOS

Como hemos visto en la compilación de todo este trabajo, la Gerencia Social por su naturaleza multidimensional, por la complejidad e incertidumbre de sus procesos que orienta o redefine, se mueve en diversos escenarios: Público, Privado, Mixto, Colectivos Comunitarios, Empresas sin Animo de Lucro y en el entorno familiar. Cada uno, deberá

---

[18]SILVA COLMENARES, Julio. Nota sobre gerencia para un mundo en transformación y en búsqueda del desarrollo humano. Santafé de Bogotá: 1998 p. 3.

esforzarse para lograr la racionalización de sus recursos y la eficacia en la prestación de bienes y servicios.

En lo Público: El Estado y su responsabilidad frente a la sociedad, para atender prioritariamente el desarrollo social, mediante la inversión en sectores más vulnerables de la población, como es el caso de la Educación, Salud y Vivienda, con miras a la cualificación del ser humano como formas de vivir dignamente.

Empresa Privada: Estas también tienen un compromiso con la sociedad, mediante el aporte de tecnologías, la ciencia y la informática, como fundamentos del conocimiento y quienes están obligadas a invertir en su potencial humano y en el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos.

Colectivos Comunitarios: En su papel protagónicos adquiridos mediante la Constitución de 1991, deben cumplir con la responsabilidad de velar por la construcción de un mejor medio de vida de acuerdo a sus propias necesidades, constituyéndose en veedores frente a las acciones de Instituciones Estatales.

Este escenario se abrió espacio con la reforma constitucional de 1991, lo que solo antes era exclusivo para ciertos grupos privilegiados, hoy en día están al servicio de la democracia participativa, para que sus actores, afectados directos de las necesidades canalicen gestiones en la búsqueda

de su propio desarrollo.

En este orden de ideas se abren nuevos espacios y proyecciones de desarrollo comunitarios que reclaman procesos de gerencia social, que modelen las expectativas de participación comunitaria, donde el punto de partida sea el hombre, y, que esté pueda construir alternativas que satisfagan sus necesidades fundamentales en aras a mejoramiento de la calidad de vida.

Entidades sin Animo de Lucro: En la conjugación de esfuerzos para lograr una mayor eficiencia económica y eficacia social en la prestación de bienes y productos a sus clientes internos y externos.

Entorno Familiar: La familia como célula principal de la sociedad, es un escenario muy complejo, pero es precisamente en su seno donde se inician todos estos procesos gerenciales, con el manejo eficiente de los recursos para lograr la eficacia dentro del núcleo familiar.

3. MARCO CONTEXTUAL

3.1 HISTORIA Y GEOGRAFÍA

Durante la época colonial La Guajira fue considerada como Nación, en razón de la incapacidad del Gobierno Central de poder ejercer un poder ejecutivo sobre la región que estaba conformada de una parte por gentes de carácter fuerte y de otra, por indígenas indómitos que no guardaban obediencia ni lealtad al gobierno de la Colonia.

En 1746, fue declarado Territorio Nacional por el Presidente General Tomás Cipriano de Mosquera. Luego en 1776, se produjo un levantamiento de los guajiros como protesta por los impuestos que quisieron implantar los colonizadores, comandaba esta alzada, el Cacique Yaure y los gobernadores de Riohacha y Maracaibo, ya que el país en ese momento, estaba dividido en provincias.

Posteriormente, en 1821 con el Congreso de Cúcuta, el país quedó dividido en 7 Departamentos y fue así como en 1857 la Provincia de Riohacha y el Territorio Nacional de la Guajira, pasaron a formar parte del Departamento del Magdalena Grande. En cuanto a la situación de los indígenas correspondió a Santander como Vice-Presidente, expresar el

deseo del Gobierno Central de atraerlos a la vida social mediante un trato dócil y una política de beneficios, mediante ley de que: "Las Tribus indígenas que habitan las costas de La Guajira... serán protegidos y tratados como colombianos de la consideración y especiales cuidados del gobierno".

El 1876 el Gobierno Central autorizado por el Congreso de ese mismo año que dio facultades al Ejecutivo para solicitar del gobierno del Magdalena la cesión del Territorio Guajiro, y, éste mediante la Ley 153 de 1870, Legislación del Estado Soberano del Magdalena accedió a dicha petición y se convierte en Comisaría de La Guajira, administrada directamente por el Gobierno Central.

En 1878 se creó el departamento de Padilla conformado por cinco provincias. A raíz de la Constitución de 1886, se produce la Ley 34 de 1898, donde se dispone segregar del Departamento del Magdalena un territorio con el cual se crea la Intendencia de la Guajira, con dependencia del Magdalena Grande. Posteriormente mediante Decreto 87 de 1911 es transformada en Comisaría Especial de la Guajira, bajo la Administración de un Comisario Especial sometido a la autoridad directa del Ejecutivo, de libre nombramiento y remoción para un período de 2 años, reelegibles, cuya capital era San Antonio de Pancho.

Maicao fue fundada en el año de 1926 por Rodolfo Morales, funcionario de

la aduana enviado a la región para establecer un puesto de control al contrabando procedente de Venezuela. Una vez que se puso en funcionamiento el punto aduanero los indígenas Wayúu construyeron sus viviendas alrededor de este, con lo cual se inicio el crecimiento de la población. En el año de 1.955 Maicao fue segregada de Uribia y ascendió a la vida municipal.

A mediados de los años sesenta comenzó una bonanza comercial que duro hasta principios de los ochenta. En el marco de esta bonanza la ciudad vivió su periodo de mayor prosperidad y crecimiento, llegando a tener una población cercana a los 100 mil habitantes compuesta por Wayúu, árabes y colombianos procedentes en su mayor parte de los departamentos de Córdoba, Sucre, Magdalena y Atlántico.

En 1935, sucedió un hecho histórico, el Capitán Eduardo Londoño Villegas, funda la población de Uribia e influye ante el Ejecutivo para que ésta quedara como capital de la Comisaría Especial de la Guajira y así sucedió, desplazando a San Antonio de Pancho.

En 1954, siendo Presidente el General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto 1824 de Junio 13 del mismo año, se erigió la Comisaría Especial como Intendencia de la Guajira, insertándole los 5 municipios de la provincia de Padilla (Barrancas, Fonseca, San Juan del Cesar, Villanueva y Riohacha), quedando ésta última como su Capital.

Mediante el acto Legislativo 01 de Enero de 1964, modificatorio de la Constitución Nacional de ese entonces, que dio paso a la Ley 19 de Noviembre 10 de 1964, por medio de la cual se creó el Departamento de la Guajira, con las mismas entidades de derecho público, ratificándose a Riohacha como su Capital. Su primer Gobernador José Ignacio Vives Echeverría, uno de los promotores de esta ley.

Desde esa época hasta la actualidad se han agregado a la vida jurídica del Departamento otros municipios como: El Molino La Jagua y Urumita, segregados del territorio de Villanueva, Hato Nuevo segregado de Barrancas, Manaure de Uribia y Dibulla, segregado de Riohacha, Distracción de territorio de Fonseca.

3.1.1 Geografía.

El Departamento de la Guajira cuenta con una extensión de 20.848 kilómetros cuadrados, comprende 12 municipios: Riohacha, Dibulla, Maicao, Manaure, Hato Nuevo, Barrancas, Fonseca, San Juan del Cesar, Villanueva, El Molino Distracción, La Jagua y Urumita.

Limita al Norte con el mar Caribe, Occidente, con los Departamentos del Cesar, Magdalena y el Mar Caribe. Esta formado por la Península que recibe el nombre y por parte de la estribación oriental de la Sierra Nevada de santa Marta.

La Zona Peninsular se divide en tres grandes regiones: Alta, Media y Baja Guajira. La primera, o sea la región Alta, comprende la parte mas septentrional del territorio, es semidesértica, con poca vegetación, predominan cactus, cardonal y otras plantas de tierras áridas. También posee playas y pescas en sus zonas costeras, constituyéndose en su potencial económico.

La segunda, la Media, es menos seca y sus paisajes cambian en épocas de lluvias que sirve para el crecimiento de pastos y pastoreos de ovinos y caprinos.

La tercera muestra un gran contraste con las anteriores es más húmeda y rica en agricultura y ganadería.

El clima del Departamento es árido, seco y de altas temperaturas, con escasez de lluvias que fundamentalmente aparecen en los meses de Septiembre a Diciembre.

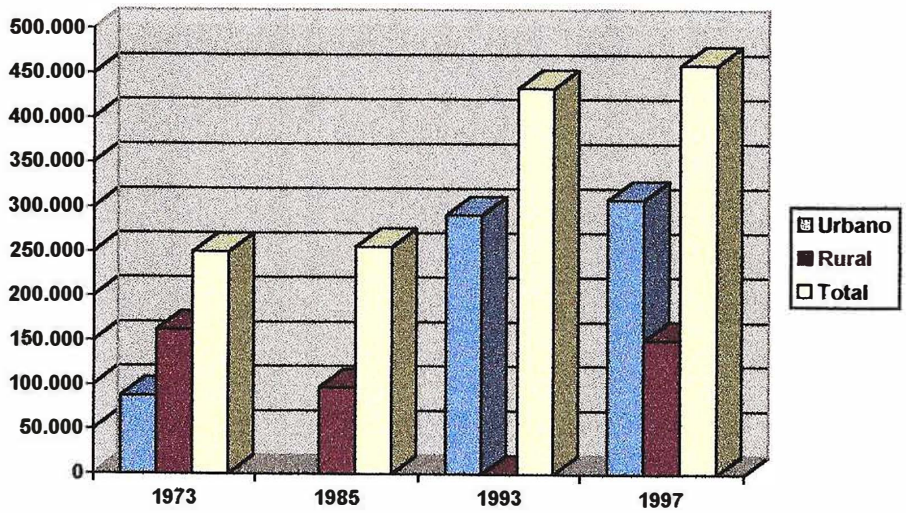
El departamento cuenta con una población de 459.326 habitantes que representa el 6.28% de la población de la Región Caribe y el 1.23% de la población total del país. De esta población el 67.1% se encuentran ocupando el área urbana; el 32.9% en áreas rurales.

En término de crecimiento demográfico el Departamento creció en un promedio de 1.72% anual en los últimos cinco años.

Los niveles de pobreza del Departamento son superiores a los del promedio regional y nacional. [19].

COMPORTAMIENTO POBLACIONAL

	1973	%	1985	%	1993	%	1997	%
URBANO	87.602	35.1	158.292	61.9	291.002	67.1	308.437	67.1
RURAL	162.035	64.9	97.018	38.1	142.359	32.9	150.889	32.9
TOTAL	249.637	100	255.310	100	433.361	100	459.326	100



3.2 LO SOCIO ANTROPOLOGICO

La población guajira está integrada por cuatro grupos étnicos principales:

1. Criollos, árabes, antillanos y europeos que comprende el 57.57

---

[19]DATOS TOMADOS DEL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL. Riohacha, Oficina de Planeación. 1998. p. 9-10.

2. Los Wayúu que comprenden 38.43%

3. Los Koguis

4. Los Arzarios y Arhuacos, estos tres últimos grupos representan el 4%. Razón por la cual se dice que la Guajira es multiétnica y pluricultural debido que en su territorio se mezclan diversidad de razas Mestizos, Indígenas, Negros, Blancos y Mulatos. Mediante estudios se ha comprobado que esta situación la mantiene parcelada a través de barreras étnicas y culturales que separan a mestizos e indígenas.

5. La comunidad Wayúu, aborígenes nativos habitantes de la Península se encuentran dispersos por todo el Departamento, su mayor concentración se da en el norte de éste, zona desértica a orillas del mar Caribe situación geográfica que determinó su actividad económica principal, la pesca aunada a la ganadería caprina y la pequeña agricultura.

Los koguis, Arhuacos y Arzarios, habitan en las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta, criollos, antillanos y europeos en todo el territorio y los árabes en su mayoría se encuentran concentrados en el Municipio de Maicao.

Desde principio del siglo la Guajira ha sido escenarios de emigraciones provenientes del Viejo Continente Europeo y Asiático que se ubicaron en su capital, dedicados a actividades comerciales. Sin embargo, estos

actores de posible desarrollo cultural para nuestro departamento, fueron transeúntes incapaces de afrontar los retos y dificultades de la época.

Situación que influyó en la actitud estacionaria y sedentaria del hombre y la mujer guajira Estamos marcados, mas por la cultura Wayúu que por la mestiza o la foránea y una de esas herencias que se ha engendrado es la del matriarcado, o sea, el poder de la mujer guajira reflejada en el gobierno y en los afanes del hogar, ya que ella es la que sale a vender sus productos mientras el hombre duerme en un chinchorro. Situación cíclica que se percibe hoy en día, en algunos hogares guajiros, en donde el hombre demuestra su machismo con una asombrosa naturalidad.

Las diferencias étnicas y culturales del Departamento traen consigo la incomprensión, la injusticia y el marginamiento en contra de la comunidad indígena, dificultando la cohesión y unidad que el hombre como ser social requiere para mejorar sus relaciones individuales o colectivas. Marginamiento que se aprecia en el hecho de que al indígena no le gusta compartir su vecindad con el arijuna, porque son introvertidos, callados, desconfiados, recelosos y no se adaptan a ese modo vivendi del civilizado o mestizo.

3.2 LO PSICOSOCIAL

Las riquezas naturales con que cuenta el Departamento de la Guajira (Carbón, Gas, Sal, y Fauna Marina), no han logrado -con sus regalías-

superar la problemática económica y social, encontrándose hoy, por debajo de los estándares nacionales, en cuanto a satisfacción de necesidades fundamentales de sus gentes.

SALUD: el sistema de servicios de Salud es ineficiente. Sus centros hospitalarios más importantes y su potencial humano carecen de conocimientos científicos y tecnológicos con los que pueda prestar un eficiente servicio, lo que ha dado margen a que no haya eficacia en el control y prevención de epidemias y enfermedades tropicales y de otra naturaleza, como por ejemplo el V.I.H. Max-Neef cuando se refiere a situación similar, sugiere no hablar de pobreza, sino de pobrezas porque "cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana" Pobrezas que es lo que se palpa en la prestación de estos servicios, sobre todo en su registro de médicos generales y especialistas donde se denota un déficit; "por cada médico general hay 5.000 habitantes que requieren de sus servicios y de cada 0.5 especialista existe el mismo número de habitantes reclamando consultas médicas"[20]. Situación ésta, que ha determinado el alto índice de mortalidad infantil, enfermedades cardiovasculares, prenatales,

EDUCACIÓN: otra de la problemática social que registra el Departamento y que obstaculiza su desarrollo, es la deficiente calidad de

---

[20]PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO. Riohacha. Oficina de Planeación. p.,30.

la educación manifestándose en el bajo desarrollo humano científico y tecnológico. Para algunos estudiosos de este tema, se debe a las tantas reformas que en materia de educación ha hecho el Estado sin contar con el concurso de la comunidad educativa, con tendencia centralista, aunque se ha mejorado a partir de la Ley General de la Educación y la formulación de los PEI. Otro factor es la falta de centros de investigación tanto para docentes como para discentes (bibliotecas, museos, Librerías y otros) A esto se le agrega la falta de dotación de escuelas, colegios y Centros Educativos Superiores de una buena infraestructura, materiales didácticos y equipos acorde con el avance científico y tecnológico de la época. El único centro superior con que cuenta el departamento como base de su desarrollo es la Universidad de la Guajira, sin embargo ésta no ha dado para romper esa estructura que la distancia de la problemática social, simplemente han dado unos visos en la intencionalidad de realizar estudios de investigación científico-tecnológico (Sistema Hídrico solar y Foltavoltánico para operar el Hospital de Nazareth). De allí que "el analfabetismo representa una tasa de 1.32% en comparación con el 14,8% de la Región Caribe, frente al 9.9% del nivel nacional" (21).

Otro hecho determinante de la problemática está relacionado con el déficit de vivienda, las políticas desarrolladas en este sentido no han logrado alcanzar los objetivos, con la complementariedad de la carencia de unos

(21)Ibid., p. 45.

buenos servicios conexos (agua, electrificación, alcantarillado, aseo y otros), asentuándose en la mala calidad de vida de la mayoría de los pobladores que habitan en barrios marginados y como consecuencia a todo este deterioro humano, los aumentos de tugurios en los últimos años, sobresaliendo su capital.

EMPLEO. Según investigaciones realizadas por algunas instituciones (Banco de la República, Caja Nacional de Previsión, Instituto de Seguros Sociales y Otros), demuestran que la Guajira, históricamente, es uno de los departamentos que a pesar de tener en sus suelos Y MARES grandes riquezas, registra el más alto índice de desempleo, sobre todo en el área urbana ha venido en aumento del 13% en 1995 al 19% en 1998. "Es bastante sabido que la cesantía prolongada perturbará totalmente el sistema de necesidades fundamentales de las personas. Debido a los problemas de subsistencia, la persona se sentirá cada vez menos protegida; las crisis familiares y los sentimientos de culpa pueden destruir las relaciones afectivas, la falta de participación dará cabida a sentimientos de aislamiento y marginación ..."[22]. No podemos olvidar que el trabajo ha estado presente con el hombre en su proceso de Hominización y que según Federic Engels, "el trabajo ha creado al propio hombre". La falta de trabajo en La Guajira, en cierta medida, ha servido

[22]MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro. Santiago de Chile 1986. p. 28.

de caldo de cultivo a la germinación de diferentes clases de violencia, entre los cuales se destacan: la intrafamiliar, delincuencia común, violencia organizada (grupos guerrilleros, paramilitares, otros) siendo víctimas de éstos la población civil. En Riohacha, por ejemplo tenemos un numero considerado de desplazados de la violencia de otras regiones del país que han llegado en busca de un futuro mejor, pero han contribuido para que esta problemática sea más alarmante y se encuentre en estado agónico.

RECREACION: esta actividad, como una necesidad socio-afectiva pierde toda su dimensión porque los gobernantes le han dado tratamiento de cuarta categoría, como si el hombre no necesitara recrearse para ser mas productivo y lograr equilibrarse social y emocionalmente. Al respecto de la necesidad socio afectiva del hombre, Manfreed Max-Neef ha expresado lo siguiente: "Al reflexionar en torno a las nueve necesidades fundamentales propuestas en nuestro sistema, el sentido común, acompañado de algún conocimiento antropológico, nos indica que seguramente las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio y creación estuvieron presentes desde los orígenes del "homo habilis" y, sin duda, desde la aparición del "homo sapiens". [23]

Antropológicamente se ha considerado al hombre como un HOMO FABER y también como un homo sapiens, porque es un ser productivo, inteligente

---

[23]Ibid. p. 37.

y racional. Pero también es un HOMO LUDENS, pues siente, sueña, juega, goza se divierte y se RECREA. Para lograr este equilibrio humano no solamente basta satisfacer las necesidades del HOMO FABER y del HOMO SAPIENS, sino también del HOMO LUDENS para que éste logre equilibrio en sus dimensiones constitutivas. Por lo tanto se hace necesario que los dirigentes y gobernantes de La Guajira trabajen mancomunadamente en la construcción de su tejido social, y le den mayor relievancia a los espacios funcionales donde sus gentes se dediquen constructivamente al buen uso del ocio y tiempo libre, individual y colectivamente.

Paradójicamente el Departamento de La Guajira, es pobre y subdesarrollado en comparación con otros del país que no tienen las riquezas naturales, porque hasta ahora sus dirigentes no han fomentado una política comprometida con el desarrollo del ser humano en su totalidad, circunstancia que ha generado en algunos sectores marginales pobrezas; porque sus escenarios no les ofrece posibilidades u oportunidades de mejoramiento de la calidad de vida. La fragilidad de la mente humana y sobre todo del gobernante no puede tirar por la borda y olvidarse de que la mayor riqueza y puntal de desarrollo de un pueblo es su capital humano.

El único aliciente que tienen los guajiros es la situación geográfica privilegiada que ha propiciado parcialmente el bajo costo de la canasta

familiar, e índice delicuencial mediante el llamado rebusque de productos extranjeros, causando a la vez, detrimento a la economía formal organizada. Por otro lado, es de anotar que el Cerrejón no ha sido la panacea a la problemática social como era la esperanza de los Guajiros, porque cuando se inició la explotación la gente veía en esta actividad la solución a sus necesidades sobre todo las innumerables familias que debían vender sus tierras para dar paso a la explotación minera de la misma, y, no se canalizaron formas educativas para que la inversión del dinero pudiera traer desarrollo futuro. En cambio, sucedió todo lo contrario la mayoría compraron carros, montaron tiendas, cantinas y se dieron una buena vida. Hoy en día esas personas en su mayoría se encuentran con las manos vacías y han engrosado a las filas de la delincuencia y la drogadicción.

3.3.1 Matriz de necesidades y satisfactores de la guajira.

Necesidades Ontológicas / Necesidades Axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
Subsistencia	1) Conocimiento Racional Tecnológico. Servicio Salud Oportuno.	2) Trabajo que humaniza y permite equilibrio Socio Económico y Cultural.	3) Alimentación balanceada.	4) Desarrollo vital y desarrollo social.
Protección	5) Adaptable Autónomo Equilibrio solidario	6) Sistema de Seguridad Social Integral. Asistencia Oportunidad Trabajo	7) Planificar Cooperar Cuidar Defender	8) Contorno Vital Contorno Social
Afecto	9) Auto-estima, Respeto, Tolerancia, Voluntad, Humor, Honestidad.	10) Respeto y convivencia, amistades, familia, pareja, entorno social.	11) Amoroso Manifestar Emociones Compartir Cultivar sentimientos.	12) Defensa, Privacidad, Intimidad del hogar, Espacios de encuentro.
Entendimiento	13) Conciencia crítica, receptivo disciplinado, Inteligencia Conocimiento Pensamiento Accionar.	14) Programas educativos, actitud mental positiva.	15) Pensamiento meditativo, investigar, experimentar, analizar, meditar sobre su realidad.	16) Interacción medio ambiente, grupos familiares, sociales y de investigación.
Participación	17) Responsable Solidario Comprometido Convencido del desarrollo de su región.	18) Conciencia ciudadana, respetuoso de los derechos de los demás.	19) Liderar Compartir Dialogar Opinar Discrepar	20) Participa activamente Grupos Solidarios Sociales y de religiosos.
Ocio	21) Desarrollar investigación, humor Sensualidad	22) Deportes, juegos, espectáculos, recreación turística.	23) Divagar, Fantasear, Divertirse, Soñar.	24) Disfrutar de privacidad, intimidad, espacios de encuentro y tiempo libre.
Creación	25) Pasión, creatividad e imaginación, curiosidad.	26) Habilidades, destrezas, disciplina personal, empresarial	27) Asumir retos, innovador, creativo, emprendedor.	28) Amplio, ámbito de producción empresarial, retroalimentador, espacios comunitarios.
Identidad	29) Comprometido con su causa, automotivación, asertividad.	30) Afirmación de principios y valores.	31) Administración personal y liderazgo, defensa cultura.	32) Sentido de pertenencia, etapa de madurez.
Libertad	33) Auténtico Tolerante Honesto	34) Igualdad de derechos, cumplir deberes.	35) Diferenciar, Arriesgarse, reconocerse, asumir responsabilidades.	36) Espacios abiertos, críticas constructivas, flexibles al cambio.

Matriz de necesidades.

Necesidades Ontológicas / Necesidades Axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
Subsistencia nutrición salud vivienda	1) Salud: sistema ineficiente, carencia de equipo y tecnología. Ausencia de programas para salud física y mental	2) Alimentación: Alto índice de desempleo origina violencia familiar, social y desnutrición infantil	3) Alimentos procrear: los Guajiros le restan importancia al balanceo de los alimentos. Es estacionario por tradición super-reproductor	4) Individualista Bajo índice de vivienda, perdida de sensibilidad y calor humano.
Protección Seguridad social	5) Adaptación: Son tradicionalistas, no se adaptan a ciertos patrones	6) La seguridad social no llega a la población más vulnerable, no tiene habito de ahorro	7) No son planificadores viven el presente	8) Contorno: Les gusta vivir cómodamente casa, carro, vestir bien
Afecto	9) Alta auto-estima, mujer sensual, egocentrista, buen humor, hospitalarios, machistas, poco tolerante, poco receptivos.	10) Amistoso Comparten poco con su pareja, amantes de los animales y la naturaleza	11) Amorosos mujeriegos, fácil para demostrar sentimientos, alto sentido de amistad.	12) El don mas preciado es la intimidad del hogar
Entendimiento educación	13) Deficiencia educativa, conciencia, critica en proceso, presencia de Universidades.	14) Falta de dotación de centros educativos de infraestructuras, políticas educativas tardías, bajo nivel académico	15) Poca cultura de investigación científica – tecnológica	16) Separación Uniguajira frente a la problemática social
Participación	17) Poco participativo con la problemática del departamento	18) No hay conciencia ciudadana	19) Se ha incentivado espíritu de cooperación, Heterogéneos	20) Progreso en diversidad de asociaciones, participación activa (politica-religiosa)
Ocio	21) Necesidades socio afectivas, pierden valor en la clase gobernante	22) Poca funcionalidad de escenarios para espectáculos ,juegos	23) Cercenado derecho de divagar , soñar evocar, jugar	24) Espacios naturales subutilizados y subvalorados, debido a la poca información y educación
Creación	25) Son creativos, meticulosos, imaginarios, completa autonomía para actuar.	26) Desarrollan habilidades y destreza con facilidad	27) Necesitan orientación para desarrollar espíritu innovador	28) político, espontaneo expresivo, fácil para la oratoria
Identidad	29) Diferenciación cultural del criollo con el wayúu	30) Preocupación para rescatar valores culturales e históricos	31) Compromiso con el desarrollo social y económico	32) Se requiere líderes cotidianos, conocer la problemática social
Libertad	33) Existe libertad de expresión , no se exigen derechos adquiridos	34) Interacción igualdad de derechos	35) En conjunto son pocos tolerantes para discrepar asumir posiciones	36) No aprovechan espacios abiertos y oportunidades.

3.4 LO ECONÓMICO

El Departamento de la Guajira cuenta con cuatro áreas de producción generadoras de empleos.

En primer orden tenemos el Carbón, la Sal y el Gas, minas que se encuentran en los municipios de Barrancas, Hatonuevo y Manaure, respectivamente. Sigue en segundo término la producción agrícola, Ganadera y Pesquera. La tercera, está formada por el comercio formal e informal. El turismo se encuentra en pañales, ya que a pesar de tener sitios turísticos naturales, aún no se les ha dado el valor que merecen por los gobernantes de turno, para poner en prácticas políticas que le permitan al Departamento divisas y generación de mano de obra y otro factor es la oposición del indígena para que hayan estos asentamientos o emporios turísticos en su territorio que acabarían con sus tradicionales costumbres.

Por último aparece el Estado como uno de los mayores empleadores.

La comunidad Wayúu tiene como principal actividad económica la pesca de manera artesanal ya que no tienen incentivos por parte del Estado, la ganadería caprina, ovina y en menor escala la agricultura. Estas actividades se desmejoran en épocas de verano por la escasez de las lluvias. Factor que contribuyó a que el indígena cambiara su actividad

económica tradicional por el comercio de mercancía fomentando el contrabando con Venezuela. También son dueños de pequeñas charcas de sal que explotan en familia y las comercializa a través del trueque, desde Bahía Honda, Portete, Bahía Hondita, Uribia, Manaure y Maicao.

La ciudad de Riohacha, Capital del Departamento, por estar asentada a orillas del mar Caribe de donde depende su mayor economía, como la pesca, y, el comercio con las ciudades de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, los países de Venezuela, Panamá, Cuba, Las Antillas Holandesas y la Isla de Aruba, que le quedó cuando fue puerto libre y el más importante de la Costa Caribe. En cuanto a la pesca es considerada la actividad más antigua de la Guajira, con relación a la explotación de su gas y Carbón.

3.4.1 Historia empresarial de La guajira.

Teniendo en cuenta el concepto de Empresa como una unidad económica constante donde hay transformación de materia prima y considerando que no todos los negocios que se explotan en la Guajira reúnen esos requisitos, y, por economía procedimental y de tiempo, sólo hablaremos de aquellas empresas que compran materia prima, las transforman y las venden como productos terminados, a excepción de las empresas prestadoras de servicios esencial para la vida humana y que se consume en el mismo momento en que se presta. En cuanto a la Industria de la Construcción, jalonadora de empleo, no se encuentra organizada e igualmente el Sector

Pesquero, Agrícola, Ganadero, de éste último sólo existe un Comité de Ganadero, creado por la Cámara de Comercio de Riohacha. Con relación a la industria maderífera es otro sector desorganizado, únicamente existe es trueque o compraventa de madera en pie o bruto. En cambio las empresas hoteleras han evolucionado grandemente, en todos los municipios de La Guajira se encuentran uno o más Hoteles, que aunque no sean de primera categoría sí prestan un buen servicio y las más pequeñas consideradas residencias han aumentado porque muchas familias ven en esta actividad la forma de jalonar recursos económicos en el seno familiar. Otra empresa que nació con capital guajiro y del Estado, constituyéndose en la primera de su género, fue Curtientes de Vegetales del Dividiví "Curtidivi" que fracasó por un lado porque sus socios no la dimensionaron ni valoraron, y por otro falla de incentivos del Estado, colocando personas sin ninguna experiencia para su dirección.

1. Panaderías
2. Confecciones
3. Agua Purificada
4. Empresas Prestadoras de Servicio

PANADERIAS. La constitución de una empresa productora de Pan con ciertas técnicas sólo se dio en Riohacha, en la década del 50, produciendo panes y otras variedades como bizcochos y galletas de cresto. En esa época era la producción del dulce propiamente, estaba a cargo exclusivamente de cuatro o cinco familias que lo tenían como su medio de

vida. Desde poco más o menos dos lustros esta industria evolucionó tanto en Riohacha como en otros Municipios de La Guajira; y es así como encontramos las Panaderías que operan en La Guajira.

RIOHACHA

- ✓ Panadería Juliet
- ✓ Panadería Chintya
- ✓ Panadería Alexandra
- ✓ Panadería Ogalinda
- ✓ Repostería Postres y Tortas
- ✓ Panadería El Buen Sabor
- ✓ Panadería La Original
- ✓ Panadería Doña Elena
- ✓ Panadería La Luz
- ✓ Panadería Nutri Pan
- ✓ Panadería San Rafael
- ✓ Panadería Distripan
- ✓ Panadería Mary
- ✓ Panadería Los Mellos
- ✓ Panadería Sport Pan
- ✓ Panadería Rey David
- ✓ Panadería Jemeist
- ✓ Panadería Sabro-Pan
- ✓ Panadería La Mejor

BARRANCAS

Panadería y Heladería El Pilar

MAICAO

- ✓ Panadería Sandra
- ✓ Panadería Roco Pan
- ✓ Panadería Uribia
- ✓ Panadería Tripole
- ✓ Panadería San Pablo
- ✓ Panadería El Sharif
- ✓ Panadería Propan
- ✓ Panadería Magaly
- ✓ Panadería Casa del PanPanadería Donde Tin
- ✓ Panadería Irina
- ✓ Panadería Katty
- ✓ Panadería Cindy
- ✓ Pudin La Esmeralda
- ✓ Biscochería Colombí

FONSECA

- ✓ Panadería y Bizcochería El Buen Sabor
- ✓ Panadería y Dulcería Las Vevas
- ✓ Panadería Fonseca

SAN JUAN DEL CESAR

- ✓ Panadería Trigo Pan

VILLANUEVA

- ✓ Panadería Mil Delicias
- ✓ Panadería Delipan
- ✓ Panadería y Dulcería Barranquilla
- ✓ Panadería y Dulcería La Superior
- ✓ Panadería y Dulcería Claudia

En cuanto a la Industria de las Confecciones es una de las más antigua, nació como oficio del hogar en la mujer cabeza de familia y en el hombre como negocio, a esta actividad se le conocía como costureros, hoy en día el término evolucionó y se le denomina sastres, diseñadores o modistas. Uno de los pioneros en esta industria fue Ramoncito El Cómico que llegó procedente de Santa Marta, Celestino Robles, René Escobar, Adanies

D´Castro y Florentino Brugés.

CONFECCIONES

- ✓ Confecciones Ana
- ✓ Confecciones Lady Luz
- ✓ Confecciones Marlene
- ✓ Confecciones Lourdes
- ✓ Confecciones Jerlys
- ✓ Magalys Diseños
- ✓ Confecciones Zurelys
- ✓ Creaciones Jhoana
- ✓ Creaciones Viky Fhassion
- ✓ Creaciones Lina Fhassion
- ✓ Confecciones Mireya
- ✓ Confecciones Jencan
- ✓ Sastrería Colombia

MAICAO

- ✓ Sastrería Popular
- ✓ Sastrería Arte y Moda
- ✓ Creaciones Dande
- ✓ Creaciones Chacha
- ✓ Confecciones Doris
- ✓ Confecciones Didí
- ✓ Confecciones Jazmín
- ✓ Confecciones Sport
- ✓ Confecciones Imperio
- ✓ Sastrería Lobín
- ✓ Sastrería Sport
- ✓ Sastrería Ranune
- ✓ Confecciones Isabel
- ✓ Confecciones Madeleine

BARRANCAS

- ✓ Creaciones Jata
- ✓ Confecciones Lumar
- ✓ Confecciones Elba
- ✓ Confecciones Ledys
- ✓ Confecciones Mary
- ✓ Diseño Rocío

FONSECA

- ✓ Confecciones Christiam
- ✓ Fantasía de Moda
- ✓ Confecciones Milena
- ✓ Confecciones Liceht
- ✓ Almacén y Sastrería Maicao

SAN JUAN DEL CESAR

- ✓ Confecciones La Chacha
- ✓ Alta Costura Cilia
- ✓ Chave Sport
- ✓ Confecciones Sport
- ✓ Sastrería nacional
- ✓ Creaciones Artedeco

VILLANUEVA

- ✓ Confecciones Gloria
- ✓ Confecciones Dedo de Oro
- ✓ Confecciones El Trapo

Con relación a la Industria del Agua, la primera empresa de esta naturaleza se constituyó en la ciudad Maicao denominada Agua Purificada Elenita de propiedad del Señor Oscar Gómez Brito, logrando gran acogida por parte del consumidor debido a la mala calidad del agua potable. Posteriormente, se constituyó en Riohacha Agua Purificada La Perla, y otras en el Sur de la Guajira que vieron un buen negocio ya que se podían convertir en proveedores del Cerrejón. Este negocio a pesar de no comprar

la principal materia prima que es el Agua, porque la recogen del Río Jerez, no ha evolucionado porque sólo se han limitado a las presentaciones en botellón y bolsas, sin embargo podrían transfromarla y presentar otras alternativas que les abriera otros mercados como por ejemplo: Agua para Baterías, agua regia (producción química de uso industrial), agua para lavar redes eléctricas.

RIOHACHA

- ✓ Agua La Perla
- ✓ Agua El Oasis
- ✓ Agua Las Gotas
- ✓ Agua Winka (declarada en quiebra por mala administración)

MAICAO

- ✓ Agua Purifica Yoruma
- ✓ Agua Purificada Ware
- ✓ Agua Purificada La Fuente

BARRANCAS

- ✓ Agua Purificada El Pilar

FONSECA

- ✓ Agua Purificada Elenita

SAN JUAN DEL CESAR

- ✓ Agua Purificada Galaxia

VILLANUEVA

- ✓ Agua Purificada El Salto

EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS:

Con la modernización del Estado que buscó mediante contratación con particulares desprenderse de su responsabilidad social y de la prestación de servicios de salud, constituyéndose las llamadas empresas mixtas, competencias de los Seguros Sociales y Caja de Previsión Nacional (las mayorías adscritas a éstas). Resaltaremos en cada municipio las más importantes:

RIOHACHA

- ✓ Sociedad Médica Limitada
- ✓ Unimec
- ✓ Comcaja
- ✓ Salucoop
- ✓ Coomeva
- ✓ Comfamiliar de La Guajira
- ✓ Empresa Solidaria de Salud de Riohacha
- ✓ Colsanitas

BARRANCAS

- ✓ Centro Médico Ambulatorio
- ✓ Centro Médico El Pilar

FONSECA

- ✓ Centro Optico Fonseca
- ✓ Centro Médico Santa Teresa
- ✓ Centro Médico Ambulatorio

SAN JUAN DEL CESAR

- ✓ Sociedad Especialista del Sur
- ✓ Centro Médico San Juan
- ✓ Asociación Médica

3.4.2 Bonanza perlífera.

En sus riquezas marinas encontramos lechos de ostras perlíferas a lo largo de la costa de la Península, que hicieron de esta actividad económica la primera bonanza de la región; pues atrajeron a numerosos comerciantes de Cuba y demás Islas caribeñas a quienes vendían sin consecuencias de desarrollo para la ciudad, ya que esta actividad estaba en manos de algunas familias que lo desarrollaban artesanalmente, y, sólo les importaba era sus propios beneficios familiares.

3.4.3 Actividad agropecuaria.

No podemos ignorar el comportamiento económico de los otros grupos étnicos, como los Koguis, Arhuacos y Arzarios quienes sí realizan

actividades agropecuarias que comercializan a través de trueque y algunas veces por dinero. Su economía se basa fundamentalmente en la cría de gallinas, cerdos, ganado, cultivos de pan coger y otros de clima frío y templado. Estos productos los distribuyen en Mingueo, San Juan del cesar, Santa Marta y en menor escala en Riohacha.

Hoy, en la economía de la Guajira siguen incidiendo las migraciones de otras regiones del país y de otros países o continentes, como por ejemplo antioqueños, santandereanos, árabes, ecuatorianos, éstos últimos dedicados al comercio formal e informal concentrados en los municipios de Fonseca y Maicao; los primeros, se han dedicado a la comercialización de productos alimenticios, ferreterías entre otros.

Los Sabaneros y desplazados que llegan esperanzados de encontrar mejores condiciones laborales, aportan la mano de obra a las pequeñas empresas, a la industria de la construcción y al fomento de la economía informal o del llamado rebusque y del servicio doméstico.

Los Arabes comunidad migratoria del Medio Oriente, llegaron a esta Península desde 1948 por causa de la crisis política de sus países, ubicándose en la ciudad de Maicao, población que hoy, sobrepasa los 5.000 habitantes, transformando la economía del indígena de este sector del Departamento, e hicieron de Maicao una ciudad cosmopolita, un emporio comercial de mercancías de todo tipo, activando grandemente el

contrabando que realizan con Panamá, Aruba y Curazao, convirtiéndola en atractivo comercial para nativos y foráneos y centro principal de las políticas contra el contrabando emanadas del gobierno nacional. Sin embargo, todo este empuje comercial no ha servido para que Maicao despegue al desarrollo, ya que los árabes hacen transacción a otras ciudades del País o al extranjero de su capital y no invierten en Maicao y mucho menos tienen cultura de pago de los impuestos. En los municipios del Sur donde cambia la vegetación predominando la agricultura y la ganadería como base de su economía.

En Manaure y Uribia la economía tradicional está basada en la explotación de Sal, Gas, pesca, ganadería caprina y ovina y el mayor empleador ha sido el Estado.

La economía de la Guajira ha estado marcada por hechos económicos que han influido históricamente en el comportamiento social y cultural de su gente. Entre esos hechos económicos resaltamos:

3.4.4 La bonanza marimbera.

En la década del setenta la guajira se vio abruptamente abocada a un fenómeno económico social denominado bonanza marimbera, al cual su gente no estaba preparada.

Este hecho afectó la economía agrícola tradicional, porque los campesinos disminuyeron el cultivo de pan coger tradicional y las tierras fértiles por naturaleza de la Guajira parcialmente se cubrieron de marihuana, hecho que encareció los productos de primera necesidad, se disparó el fenómeno inflacionario, el cual n o era notado por la abundancia del dinero fácil que circulaba. La marihuana era exportada a varios países, especialmente a Estados Unidos.

Esta nueva bonanza económica se entronizó en muchos hogares, permitió que el dinero circulara ostensiblemente, pero sólo, se utilizaba para hacer bacanales, comprar joyas, carros, armas y vivir como nuevos ricos, sus protagonistas no visualizaron un futuro económico, invirtiendo y creando empresas, y, los que lograron invertir lo hicieron en otras ciudades como Barranquilla, Bogotá y Cartagena. Este fenómeno ocasionó además, la pérdida de los valores supremos del ser humano, fomentando la violencia, la vida no tenía ningún valor, la intolerancia y la deshumanización de los nuevos ricos llegó al punto de que se casaban o vivían con la mujer que les daba la gana porque la plata todo lo compraba. Pasada esta bonanza llegó a la Guajira otro hecho económico de trascendental importancia y de gran incidencia en el contexto socio económico del Departamento.

3.4.5 La bonanza carbonífera.

La explotación de las minas de Carbón zona norte está en el municipio de

Barrancas. Mediante un convenio del Estado Colombiano con las multinacionales, MORRISON KNUDESEN E INTERCOR, se crea en el Departamento de la Guajira, quizás el primer macro empleador, con una cobertura de más de 4.000 empleados directos y alrededor de 3.000 indirectos a través de las empresas subcontratistas.

Este nuevo macro empleador ha generado gran impacto social, como consecuencia de la estabilidad laboral, ingresos permanentes y puntuales, mejoramiento de la calidad de vida de las familias guajiras y de sus trabajadores, brindándoles programas educativos a todos los niveles y recreacionales.

Con todo este panorama económico la Guajira no ha tenido un verdadero desarrollo, ya que sus gentes carecen de visión empresarial. Por otro lado, la Universidad de la Guajira como primer centro Superior con Facultad de Administración de Empresas, no ha impactado significativamente en la comunidad que la induzca a una cultura empresarial. Aquí como en otros aspectos de la vida política de nuestro Departamento, se requiere el concurso de toda la su clase dirigente, Comités Cívicos, las ONG, Líderes y comunidad en general para que unidos en un frente común diseñen planes de desarrollo socioeconómico y cultural, y gestionen ante el Gobierno Nacional los recursos necesarios para un eficiente sistema de servicios públicos y alcantarillado, lo cual sin llegar a ser la panacea sí se convertiría en plataforma de su desarrollo,

debido a que en la actualidad es la mayor debilidad, para que los inversionistas miren a la Guajira como nichos de sus empresas.

3.5 LO POLÍTICO

Así opinaba Platón de la Política: "La política, concretada en la organización y gobierno de la ciudad, tiene fundamentalmente un fin moral: "formar hombres perfectos".

El Departamento de La Guajira tradicionalmente ha estado regido por dos corrientes políticas: Liberales y Conservadores, lo que trajo como consecuencia el atraso político, económico y social. Situación que aún prevalece aunque con cierta variación, al aparecer en el escenario político otros grupos con perfiles renovadores pero que no han aportado mayores cambios.

Los representantes de turno de estos partidos que ostentan curules en el Congreso no se unen o buscan concertaciones que les permita abrir caminos de entendimiento con miras a captar recursos que impulsen el desarrollo de esta región.

En cuanto a sus gobernantes no ha existido voluntad política que conlleven a la racionalización de los recursos de las regalías con el fin de que las inversiones sean canalizadas conforme a las necesidades reales de

la comunidad que las conduzca a mejorar su calidad de vida. Y las comunidades no hacen valer los mecanismos legales que les da la Constitución de 1991 para que participen y sean cogestionadores de su propio desarrollo y progreso social, económico y cultural.

Todo lo anterior nos lleva a plantear la necesidad de que en la Guajira, se debe hacer una profunda renovación política que de paso a una verdadera democracia participativa, de tal manera que las comunidades puedan ejercer y generar participación armónica en la construcción de los intereses comunitarios.

Por otro lado la falta de una verdadera cultura política en la Guajira, lleva a que su gente incluidos sus "líderes" fundamenten su quehacer alrededor del interés individual, de tal manera, que la gente no vota por programas de gobierno o voto de opinión, sino por favores personales que le aseguren continuidad en el ejercicio de su empleo. Situación que atenta flagrantemente contra la libertad del individuo, el espíritu de la Constitución de 1991, que institucionalizó el Tarjetón para que el ciudadano pudiera elegir libre e independientemente a sus gobernantes. Sin embargo, ésta práctica antiética, que se convierte en una de las mayores debilidades que atenta contra nuestra democracia e impide que en el seno de nuestra sociedad haya una verdadera cultura de la defensa de los derechos fundamentales del hombre, su libertad, el respeto por las diferencias, respeto a la vida, solución pacífica de los conflictos y sobre

todo que haya predominio por los intereses colectivos.

El desarrollo de este Departamento hay que trabajarlo de tres formas:

1. Que sus dirigentes sepan hacer un buen mercadeo en los convenios donde se comprometan los recursos naturales.

2. Que entre la misma clase política haya una interrelación, manifestado en apoyo incondicional sin contraprestación ni celo en los programas nacionales que beneficien a la región. Y además que en este nuevo quehacer político no sea excluyente el ciudadano común y corriente.

3. Que haya una verdadera defensa de los intereses de la Guajira, ya que ha existido "trasteos" de entidades e Institutos del orden nacional hacia otras regiones, (DANE, ICA Y OTROS) sin que se conozcan pronunciamientos, debates y lucha de sus dirigentes sobre el particular, quedando la Guajira a expensas de otros Departamentos que sí son valorados por su dirigentes, de "Cabeza de León pasamos hacer cola de ratón". Sólo con estos cambios de cultura en la política se estarían dando los primeros pasos para la construcción de un nuevo modelo político que haga frente común a la solución de la problemática que afronta actualmente este Departamento y que resaltamos en 13 municipios como es el caso de las deficiencias de sus sistemas de servicios públicos y alcantarillado, constituyéndose este espectro, en el talón de Aquiles para el montaje de medianas y grandes empresas que

indudablemente sí traerían progreso a este pueblo, y se estaría afirmando el principio aristotélico de concebir la política como un fin que busca el bien común. Para lo cual, necesitamos Gobernantes con una dimensión de Gerentes Social que construyan una verdadera cultura del logro.

3.6 LIDERAZGO

Etimológicamente, liderazgo es un derivado del inglés "To lead", que significa conducción, dirección o mando.

Teleológicamente en la Guajira no han existido Líderes permanentes, sino ocasionales, momentáneos, circunstanciales y fugaces...

En la Guajira se puede decir que los Líderes son naturales, más no cultivados porque no existe un organismo dedicado a la formación de líderes. (El SENA está dando sus primeros pasos).

La ausencia del liderazgo en la región se hace presente en el subdesarrollo que actualmente afronta, porque no hay verdaderos compromisos, convicción, responsabilidad, dinamismo, valores y continuidad en las acciones de las personas que dicen llamarse líder.

Los Líderes en este departamento, desarrollan su quehacer preferencialmente en el ámbito o escenario político y esporádicamente lo

ejercen en el cívico, ésta última les sirve de plataforma para lograr espacios políticos y burocráticos.

En el devenir histórico de este departamento hemos tenido líderes que se iniciaron fundamentalmente en los claustros universitarios (colegios y universidades), e hicieron grandes cuestionamientos en plazas públicas, pero sus voces han sido calladas a través de corruptelas (contrataciones o vinculación directa). Aquí ahora se necesitan líderes que conduzcan a su gente a una transformación mental, que impulsen una nueva dimensión de desarrollo desde el punto de vista integral, que sean facilitadores de los procesos de construcción y cambio; que estimulen y aprovechen la creatividad de la gente, que despierten la capacidad de expresión de las comunidades, mediante la capacitación, información y divulgación permanentes. Es decir un Líder que se desprenda del interés individual por el de la colectividad.

Al respecto, Monuier, sabiamente en la segunda mitad de este siglo hace una diferencia de categoría de lo que significa ser individuo y persona: "El individuo se concibe como el hombre físico, parte del universo, cerrado en si mismo y oponiéndose a todo otro individuo." "La persona, es el hombre que trasciende al mundo por su libertad, abierto a todo ser, capaz de entrar en comunidad con las demás personas.[24]

---

[24]MARQUINEZ, Germán. Antropología, Perspectiva Latinoamericana. Santafé de Bogotá: 1998, U. Santo Tomás., p. 217.

Los Líderes en La Guajira están encasillados en la primera descripción, son individualistas, cerrados en sí mismo y les da celo del otro porque no conocen las raíces y movimientos históricos de su comunidad, no miran más allá del horizonte, porque no son visionarios, tampoco son personas con espíritu crítico, no tienen autonomía, libertad y mucho menos son capaces de trascender arrastrando a su gente hacia el bienestar común, porque siempre están identificados bajo la tolda de X o Y político que lo incita de acuerdo a su propia conveniencia.

Todo lo anterior nos lleva a aseverar que lo que hay son dirigentes comunitarios, sin trascendencia, pero, líderes co-creadores de mentalidades nuevas no existe. Por lo tanto es urgente que en la guajira se promueva la creación de Escuelas encaminadas a formar líderes que desarrollen una nueva cultura de valores compartidos.

3.7 EL POTENCIAL INTELECTUAL

El vocablo "Les intellectuels" ha tenido variaciones morfológicas y fonéticas, tiene su origen en la Francia de la edad Media sin mayores trascendencias, "sólo en las postrimerías del siglo IX, con ocasión del famoso caso "Affaire Dreyfus" logró una noble causa y adquirió clara conciencia de su ser social peculiar. Durante varios siglos los intelectuales salen de todas las clases sociales y sólo les interesaban las ideas que

debían servir de base al nuevo mundo naciente"[25]. "El objetivo primordial de los intelectuales era la búsqueda de que el hombre fuera más humano y menos manipulador de conciencias"[26].

De acuerdo a la óptica de este autor que compartimos, el intelectual es persona con un gran poder social, que le permite influir en el cambio y desarrollo de las Regiones. De estas características del talante de un intelectual, quedan muy pocos en nuestro contexto regional, sin embargo, se analizaron las proyecciones y pensamiento de cada personaje logrados a través de documentos, otros por tradición oral que nos permitió partir en tres las etapas históricas del potencial intelectual de La Guajira.

Y cómo dice un célebre educador anónimo: "cada generación que actúa en un momento histórico habrá de conservar el patrimonio intelectual y espiritual heredado de los que precedieron".

Cronológicamente la historia del potencial humano se encuentra enmarcada dentro de tres dimensiones atípicas:

1. Los que dejaron huellas inolvidables
2. Los que han hecho grandes aportes, pero no han traspasado las fronteras de este contexto.

---

[25]CRUZ VELEZ, Danilo. Tabula Raza, Santafé de Bogotá: 1991. Edit. Planeta. p. 260.

[26]Ibid., p. 263.

3. Los que actualmente sobresalen en los diferentes escenarios sociales, en el orden regional y nacional.

1. LOS QUE DEJARON HUELLAS INOLVIDABLES

- **JOSE PRUDENCIO PADILLA,** el gran Almirante, héroe, precursor de la Batalla del Lago de Maracaibo, quien dio al país muchas glorias como hijo de La Guajira, líder patriótico que a pesar de los siglos transcurridos ha dejado huellas de gran significación en la mente de los Guajiros e inclusive colombianos. Su vida y hazaña ha sido resaltada por muchos historiadores entre ellos: LAZARO DIAGO JULIO, en su obra Ruta de Gloria y Sacrificio.

- **LUIS ANTONIO ROBLES,** insigne orador quien brilló con luz propia. Fue representante primero por el Magdalena Grande, posteriormente, rompiendo paradigmas de la época entre Radicales y Nacionalista, resultó elegido con una votación abrumadora representante por Antioquía. En el Congreso se hizo célebre por la exquisitez de su oratoria.

- **GENERAL JUAN DE LA ROSA GOMEZ,** se distinguió por su bondad, incorruptibilidad y probidad adamantina. Célebre en la guerra de los 1.000 días.

- **HELION PINEDO RIOS**, distinguido hombre de letras, pedagogo ilustre

y quien trabajó siempre por en engrandecimiento de la educación en esta región.

- **ESTEBAN BENDECK OLIVELLA,** oriundo de Villanueva, hombre de recia personalidad e inteligencia acrisolada, jurisconsulto, dedicó su vida al estudio de las leyes, participó en la Constituyente de 1990 y en la Reforma al Código Penal. Fue catedrático en varias universidades.

Se anota que en esta época la Guajira pertenecía al Magdalena Grande y su gente tenía que salir a estudiar a Santa Marta, ciudad mas cercana, que contaba con uno de los Colegios de mayor prestigio en la Costa Liceo Celedón, porque aquí se adolecía de colegios de bachillerato y universidades.

2. LOS QUE HAN HECHO GRANDES APORTES, SIN TRASPASAR ESTAS FRONTERAS.

- **LUIS ALEJANDRO LOPEZ.** Nació en Riohacha, Pedagogo de tiempo completo. Realizó estudios de Literatura y Letras en España donde quiso ser sacerdote, sin embargo por problemas de salud no le fue posible cumplir esta misión. Enseñó Literatura por mas de medio siglo en el Colegio de la Divina Pastora, Liceo Nacional Padilla y Sagrado Corazón de Jesús, en este último enseñaba religión a los jóvenes. Poeta, escribió varios poemas. Su espíritu de servicio e inquietud intelectual lo llevaron a regalarle al Departamento su hermoso Himno.

- **JOSE MANUEL DAZA NOGUERA.** Conocido en el mundo de las letras como Jim Daza. Nació en San Juan del Cesar en el hogar formado por José Manuel Daza Parody, médico que ejerció por más de 40 años su profesión al servicio de los más necesitados y de doña Virginia Noguera. Fue por dos ocasiones Representante a la Cámara, Concejal y Alcalde de San Juan del Cesar. Periodista de profesión, columnista del Diario El Siglo. Tiene varios escritos entre libros y ensayos. Es considerado la persona más culta de La Guajira. En su biblioteca se encuentran más de 5000 libros. Actualmente se dedica a resaltar los valores Guajiros y de la Costa Atlántica y otros tópicos a través de Radio Guatapurí en sus famosas "NOTAS PERIODISTICAS".

- **BLANCA FUENTES DE ARAGON,** nacida en Fonseca, considerada apóstol de la educación, luchadora incansable de la reivindicación de los educadores, la cual dejó plasmada en su obra Mi Lucha y Mi Protesta.

- **ORLANDO VIDAL JOIRO,** dirigente cívico transitorio, oriundo de Riohacha, cuyo altruista propósito estaba encaminado a dos frentes lograr el desarrollo y bienestar de la comunidad y gran investigador para rescatar la tradición de la cultura del carnaval Riohachero. Fundador del principal periódico del momento, Despertar Peninsular.

- **ANTONIO MARQUEZ CARREÑO** oriundo de la Alta Guajira, ha

desarrollado una escala de protesta a través de sus lienzos, tratando con sus pinturas costumbristas la protección de la cultura Wayúu. Persona recta y honesta y un autodidacta de tiempo completo.

En esta dimensionalidad La Guajira continúa con una de las mayores debilidades que le tocó afrontar por muchos lustros, al no contar con centros de estudios superiores, razón por la cual sus hijos tenían que imigrar a otras ciudades del país a cursar estudios universitarios. Situación que castró oportunidades en sus gentes, de tal manera que los cargos de mayor envergadura y responsabilidad los ocupaban personas de otras regiones.

- **VICTOR BRAVO MENDOZA**

Escritor y poeta nacido en el Municipio de Distracción, residenciado en Maicao. Conferencista sobre temas culturales. Autor de varios libros entre los cuales se destaca Guacariwua, Los Gritos del Olvido, Poemas y Canción para una Hermana.

4. LOS QUE ACTUALMENTE SOBRESALEN EN DIFERENTES ESCENARIOS.

- Aquí se podría decir que se inicia una revolución pacífica en el campo educativo y por ende, intelectual, con la creación y puesta en marcha de la Universidad de la Guajira, cuya iniciativa partió del representante

a la Cámara Rafael Iguarán Laborde. Su primer Rector el Doctor Alvaro Romero Effer, iniciando su ciclo académico en 1976 con las facultades de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial, constituyéndose parcialmente como una solución de muchos hogares de menor ingreso. Sin embargo, los guajiros se van a estudiar a otros departamentos por que encuentran muchas opciones. Hace más de un lustro que la Universidad de La Guajira comprendiendo las necesidades y exigencias de la región implementó otras facultades.

En este orden de ideas, el potencial de La Guajira, ha estado estructurándose profesional y técnicamente, esto último a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, que está preparando al Talento Humano para que pueda enfrentar los retos del siglo XXI. Pero, como estamos en una época de cambios, cuya rueda histórica se mueve a un ritmo acelerado (o cambia o lo cambian), la gente de la Guajira es consciente de esta realidad y así lo han entendido también sus dirigentes, al facilitarles y recibir con beneplácito las propuestas de desarrollo de algunos directivos de universidades que han visto en esta región la oportunidad de contribuir con su progreso y la oportunidad de un buen negocio, incursionando en el mercadeo con mucha eficiencia y eficacia ofreciendo productos y servicios de alta calidad; pero sobre todo con un propósito sano de generar impacto social que promueva su progreso, como es el caso, de la Universidad Simón Bolívar. También se destacan las

Universidades de: Católica de Oriente, La Javeriana, Antonio Nariño, San Buenaventura, Pedagógica Nacional, Humanar, UNAD, El Bosque, San Martín, próximamente y otras que han hecho convenio con la Uniguajira, como por ejemplo: Cartagena, la del Norte de Barranquilla, Magdalena, Nacional.

- **KETTY CUELLO DE LIZARAZO.** Nacida en San Juan del Cesar. Escritora y Periodista, quien se ha destacado en el panorama literario con sus obras: San Tropel y Mandinga Sea, entre otras, en las cuales resalta los hechos costumbristas de nuestra región y antepone su visión de lo que será la Guajira después que se agote las Minas de Carbón.

- **TRUDIS IBARRA ALVAREZ.** Natural de Fonseca, Psicóloga, especialista en Gerencia Social, destacada catedrática en varias universidades, es una luchadora para que el hombre dentro del entorno empresarial se le reconozcan sus valores.

- **EDUARDO ABUCHAIBE OCHOA.** Natural de Riohacha, de origen humilde. Autodidacta. Representante y Senador en varias oportunidades por el Departamento de la Guajira, quien en el quehacer parlamentario logró obtener su título de Abogado en la Universidad Libre de Colombia. Ha dejado muy en alto el nombre de la Guajira en

todas las actividades que ha emprendido primero como Gobernador, con su slogan "Hechos y no palabras" y últimamente Embajador de Colombia.

- **AMILKAR ACOSTA MEDINA.** Nacido en Monguí (Riohacha). Economista de la Universidad de Antioquía, donde se hizo sentir por sus luchas estudiantiles hasta llegar al Concejo de Medellín. Profesor de Economía de la misma universidad. Profesor y Decano de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Guajira. Concejal de Riohacha y Diputado a la Asamblea Departamental. Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Riohacha. Jefe del Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de la Guajira. Coordinador Regional de Planificación de la Costa Atlántica. Presidente de la Compañía Colombiana de Gas "Colgas", Viceministro de Minas y Energía y actualmente Senador de la República. Autor de las obras: Glosas al Contrato del Cerrejón, donde plasmada sus críticas al contrato celebrado entre el gobierno nacional y las empresas extranjeras. Hacia un racionamiento Inminente, donde visiona la problemática de las hidroeléctricas y la parábola del Niño y Escritos Varios.

- **HERMANA JOSEFINA ZUÑIGA DELUQUE.** Oriunda de Riohacha, pertenece a la congregación de Terciarias Capuchinas, toda su vida

profesional la ha dedicado a la docencia, en la actualidad es la Directora del Colegio de la Sagrada Familia de Riohacha. Se ha distinguido por sus escritos donde resalta y rescata tradiciones y valores guajiros. Es autora de las siguientes obras: Paralelo socio-cultural entre Israel y la Guajira, Historia de la Provincia de Nuestra Señora de Montiel, Colección de Poemas, Historia de la Música y Sol y Sal.

- **JOSE MARIA MENDOZA.** Nacido en el Municipio de Fonseca. Economista, Docente y Escritor. Residenciado en Barranquilla en donde se ha desempeñado como docente universitario en pregrado y postgrado. Autor de varios libros sobre temas gerenciales. Asesor y consultor de importantes empresas nacionales en temas relacionados con la Alta Gerencia.

- **CILIA PEÑALVER BRITO.** Natural de Uribia. Bacterióloga, egresada de la Universidad Javeriana, especialista en Microbiología, Médica en la misma Universidad. Especializada en Alta Gerencia y Evaluación de Proyectos. Realizó una investigación sobre la Incidencia de la Tuberculosis en las mujeres de la etnia Wayúu, con la cual obtuvo el premio Microscopio de Plata. Diputada a la Asamblea Departamental, candidata a la Cámara de Representantes, actualmente es Presidenta Nacional de las Mujeres de Colombia a quienes representó en las

Naciones Unidas. Catedrática de la Universidad de la Guajira, ad-honorem.

- **ARNOLDO IGUARAN ZUÑIGA.** Nativo de esta ciudad, destacado deportista, quien por sus grandes dotes para la práctica del futbool representó a Colombia en varios eventos Internacionales como Copa Libertadores de América, donde se constituyó como máximo anotador y luego, consolidó su performance deportiva al participar en Italia 90, en un mundial de Futbool.

- **RAMON ZUÑIGA VALVERDE.** Abogado Riohachero, con una amplia trayectoria profesional en el campo laboral. Especialista en Derecho Laboral. Es actualmente Magistrado de la Corte Suprema de Justicia donde sus fallos son piezas jurisprudenciales.

- **ADISON BOLAÑO,** natural de Maicao, médico especialista en Neurocirugía en el Hospital Militar de Bogotá y Houston Estados Unidos donde trabaja actualmente. Apóstol de la medicina que sume con gran responsabilidad. Mediante la ayuda de la ciencia y tecnología ha logrado salvar muchas vidas en ambos centros. Hemos querido reseñar este talento guajiro, para resaltar que éste como otros de los nuestros, son cerebros que se fugan por las híbridas oportunidades que les ofrece el medio.

3.8 ANALISIS DE ESCENARIOS

Como lo hemos deprecado en capítulos anteriores, las oportunidades que tiene nuestro Departamento en sus diferentes escenarios son muy escasos, limitando las posibilidades de que sus gentes puedan desarrollarse social económica y profesionalmente.

El principal escenario, en estos momentos es el público, el Estado como mayor empleador. El guajiro vive dependiente de cargos, sin excepción de status o profesión, es un amarrado de las políticas de Estado frente a la oferta laboral, donde surge la esperanza de un enganche en cualquiera de las Ramas del Poder e inclusive en los Institutos descentralizados. Esto es palpable con el alto pasivo laboral que ostentan la Gobernación y los distintos municipios.

ESCENARIO PRIVADO: a contrario censo, en éste se incursiona por concurso de mérito como es el caso de las Empresas Carboníferas y Subcontratistas y según estadísticas los cargos más importantes y de mayor representatividad lo ocupan gentes foráneas. En cuanto a las medianas empresas dedicadas al Comercio, en su gran mayoría están regentadas por miembros de la misma familia en un 87% y escasamente un 13% son particulares. En algunos casos, como en la industria de la

Construcción sí hay oportunidades; pero el guajiro se siente menoscabado en su ego, desempeñando este tipo de vínculo laboral.

En las pequeñas empresas es donde hay un poco de más opciones.

En cuanto a las empresas mixtas que comparten su objeto social con el Estado como prestadora de servicios, ofrecen oportunidades, pero son muy escasas en este departamento.

Por ello, pensamos que este grupo humano que hoy culmina su especialización en Gerencia Social, tiene una doble identidad compromisoria, por un lado, respondiendo a los conocimientos epistemológicos, principios y filosofía de la Universidad Simón Bolívar y por otro, con el Departamento, constituyéndose en protagonistas de su desarrollo, rompiendo paradigmas conductuales, mediante la práctica de una Gerencia Social contextualizada para dar respuesta social y humanista a la problemática de la región.

4. PROPUESTA DE GERENCIA SOCIAL AÑO 2000 PARA EL MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA PROCESADORA DE PANES Y DULCEMBRES DELIKATESSEN O´PARIS LIMITADA.

INTRODUCCIÓN:

Partiendo de la premisa de que en nuestro Departamento existe déficit de empresas que contribuyan a disminuir la tasa de desempleo, ya sea por razones culturales o por la falta de incentivos con el empresario, con excepción del Complejo Carbonífero del Cerrejón que por ser multinacional obvian estas dificultades e igualmente, sucede con la empresa de Gas Natural.

Con el propósito de romper este paradigma y generar impacto social en la Región, especialmente en Riohacha, hemos emprendido la tarea de constituir, proyectar y desarrollar una empresa Procesadora de Panes y Dulcembres que tenga como fin, además de contribuir a la disminución del desempleo, genere bienestar social y económico a sus propietarias, creando una organización bajo claros principios y filosofía que deben regentar los conceptos de empresas modernas, agregando valor a sus clientes, ofreciendo productos y servicios de excelentes calidad con el único propósito de satisfacer las expectativas creadas en la gente. Además, modelar ambientes que faciliten mayor interacción en nuestros clientes, trabajadores y su entorno familiar y social, cultivando en ellos sentido de pertenencia, bajo cuyas perspectivas enfocaremos nuestra misión, visión, en la búsqueda de los elementos necesarios para el diseño de estrategias que garanticen el logro de objetivos y metas.

JUSTIFICACIÓN:

Convencidas de que durante largo tiempo, en el curso de la vida jurídica del departamento de La Guajira, sus dirigentes han permanecido pasivos frente a la problemática económica que agobia no sólo a sus habitantes sino al sector empresarial, sin que se vislumbre ninguna acción política que genere un cambio; este grupo, estudiantes de la Especialización de Gerencia Social, con los principios y filosofía de la Universidad Simón Bolívar, se ha propuesto generar impacto social y empresarial en esta zona del país. Con tal propósito hemos emprendido Una Propuesta de Gerencia Social en el Montaje y Puesta en Marcha de una Empresa Procesadora de Panes y Dulcembres Delikatessen O´París que permita aportar soluciones a las necesidades mas fundamentales del ser humano, mediante la generación de empleo que conduzca al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Riohacha; proporcionando además, a sus propietarias rentabilidad y crecimiento sostenibles.

ANTECEDENTES:

Debido a la recesión que trajo al país la apertura económica, la globalización de mercados y la actual crisis financiera las pequeñas y medianas empresas que no lograron fusionarse desaparecieron, hoy en día está en boga las fusiones, situación que se hizo más relevante en el sector solidario, lo cual trajo como consecuencia mas personas desempleadas en

el país, problemática que no ha sido excluyente en este departamento, afectado especialmente por "la inestabilización de la inversión en la Empresa Carbonífera, impacto éste que se ha reflejado desfavorablemente en el crecimiento del producto interno P.I.B. percápita del departamento"[27].

Sin lugar a duda el Municipio de Maicao ha sido uno de los más golpeados, ya que su actividad económica se fundamenta en el contrabando de mercancías que entra por el Norte de la Guajira en contravía con la economía formal, y el Gobierno ha adelantado políticas que merman grandemente sus ventas. Otra desfavorabilidad que trajo la apertura que algunas empresas no estaban preparadas y al entrar al mercado mercancías a otras regiones más económica que en Maicao, pues obviamente se abstenían de realizar sus compras en esta ciudad. Otro factor, el alza del Dólar y la caída del Bolívar incidieron en esta problemática, hasta el punto que algunos Almacenes cerraron sus ventas al público y no decir de la actual crisis financieras donde las pocas empresas legalmente constituidas no pueden realizar transacciones de ninguna naturaleza por las altas tasas de interés.

---

[27]PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL. Riohacha. Oficina de Planeación. p. 34

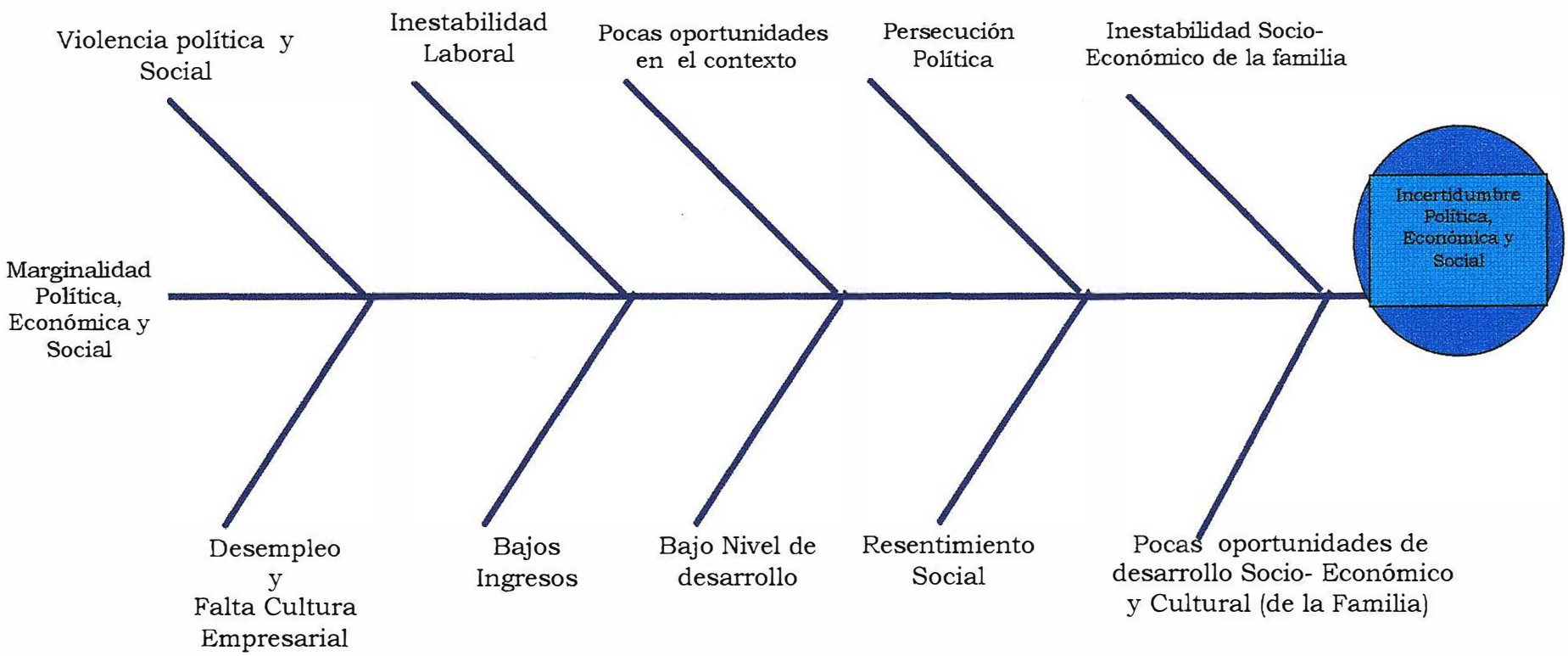
4.1 ANALISIS DE LA SITUACION OBJETO

Antes de la década del 50 no existía en Riohacha Panadería con característica empresarial. Esta actividad era ejercida en casa para que simple y llanamente diera el sustento diario en los hogares que la ejercían, utilizando bateas y tartas que se fabricaba en casa con hojalata y hornos de arcillas con revestimiento en cemento y el único pan que se producía era el llamado "Pan Torcido o Pan de la Mujer". Finalizando esta década apareció en Riohacha la primera Panadería con visos poco más o menos tecnificado, dirigida por el Señor Cándido Vargas, un barranquillero que llegó a probar suerte a estas tierras, donde logró fomentar esta industria. Una de las innovaciones que introdujo en su producción fue la venta de dulces por primera vez, ya que este era exclusivo de la mujer en casa y era producido por familias en forma exclusivas ejemplo: Las Gutiérrez, Las Gómez, Christoffel, Fuentes, especialistas en manjaretes su nombre tradicional.

El Señor Vargas rompió esta tradición e incursionó en el mercado del dulce. Se le considera pionero en esta actividad, hoy en día, el 50% de los Panaderos que existen en Riohacha estuvieron vinculados de una u otra manera con el Señor Cándido Vargas, bien fuera por vínculos laborales o como clientes compradores de harina y levadura. Esta industria ha evolucionado y es así que encontramos en estos momentos diversidad de

productos al servicio del consumidor. Al Señor Vargas se le debe también el implementar las carretillas como canales de distribución y venta del pan.

4.2 LA ESPINA PROBLEMA



4.3 OPCIONES

4.3.1 Situación actual de las empresas panaderas.

Al momento en la ciudad de Riohacha existen varias panaderías, pero para mayor manejo en nuestra investigación tomamos como muestra 9 de ellas, por su volumen de ventas, antigüedad, mayor proyección en el mercado y algunas por su organización.

❖ **PANADERIAS**

- ✓ Sobropan
- ✓ Pan-Pan
- ✓ La Gitana
- ✓ La Mejor
- ✓ Distripan
- ✓ Alexandra
- ✓ Chendo Pan
- ✓ Nutri Pan
- ✓ Jemeist

❖ **TIEMPO DE EXISTENCIA**

✓ El 42% de las Panaderías en Riohacha existen desde hace más de 20 años y el 58% tienen menos de 10 años.

❖ **EXPERIENCIA DE SUS PROPIETARIOS**

✓ El 60% entre los 10 y 15 años

✓ El 22.22% entre los 20 y más años

✓ El 17.78% entre los 16 y 10 años

❖ FORMACIÓN ACADÉMICA

El 66% tienen una formación académica que va desde bachilleres hasta profesionales y el 34% sólo alcanzó algunos años de secundaria.

❖ CRONOLOGIA

Las edades promedio de los propietarios oscilan entre 36 a 43 años, que corresponden al 44%; el 33 % tienen de 44 a 50 años y el 23% tienen entre 20 a 35 años.

La mayoría de los Propietarios de Panaderías son nativos, promediando el 60% y el 40% de la Costa Atlántica y otras regiones del país.

❖ TECNOLOGÍA

Más del 75% de las Panaderías en Riohacha, utilizan hornos convencionales, trabajan a base de gas propano, rodillos mecánicos o manuales, con baja capacidad y no han implementado en sus empresas la nueva tecnología que se encuentra en el mercado para este tipo de actividad, que les permita responder a las exigencias de la demanda, o sea, no utilizan por ejemplo, hornos con vidrios refractados que les facilite la visión durante el horneado, que garantice un buen quemado del pan por su sistema giratorio y rodillos eléctricos que les reduciría el tiempo de amasado.

❖ **PRODUCCION POR DIA Y LINEAS DE PRODUCTOS**

La mayoría de las Panaderías se dedican a la producción de pan blanco. Con algunas variedades en otras especies. En cuanto a la repostería sólo tres de las 9 están especializadas en esta línea. Las demás producen pequeñas cantidades y algunas veces es por pedidos. Por lo general esta línea es de baja calidad.

El 40% de las Panaderías producen más de 5000 unidades diarias y el 60% restante oscilan entre 3000 a 5000 unidades, teniendo en cuenta que es un producto alimenticio, que tiene alto consumo en el mercado se considera su producción baja.

Según información de los propietarios las Panaderías de mayor producción tienen un ingreso promedio diario por venta de $500.000, con una ganancia neta del 20%.

En cuanto al consumo en el mercado se segmenta así:

- ✓ Clase Baja 22%
- ✓ Clase Media 33%
- ✓ Clase Alta 45%

4.3.2 Aspectos administrativos.

No desarrollan procedimientos administrativos adecuados, en la mayoría el

propietario cumple funciones administrativas, contables y de producción.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PANADERIAS	%
Oficina de Gerencia	2	22.33
Gerencia – Compra y ventas en el mismo sitio.	3	33.33
Ningún sitio especifico	4	44.44
Total	9	100%

4.3.3 Aspectos contables.

Conforme a información de propietarios cerca del 45% de las Panaderías generan sustento diario para grupos de 10 personas, el 33.33% lo hace para más de 20 personas y el 22.22% para grupos de más de 20 personas, lo cual hace pensar que esta actividad, es un buen negocio, rentable y generador de empleos.

4.3.4 Dificultades comunes de las panaderías.

Los problemas mas frecuentes que enfrentan los dueños de Panaderías en Riohacha, son:

Consecución de materia prima, en el entorno, esto hace que haya que

traerla de otras ciudades de la Costa o del País vecino de Venezuela, incrementando el costo del producto por el precio del transporte.

Alto costo de los servicios públicos, mano de obra calificada, la mayor parte de los panaderos son oriundos de otras regiones de la Costa Caribe.

4.3.5 Canales de distribución de la competencia.

- ✓ Venta en Mostradores 67%
- ✓ Tenderos 22%
- ✓ Vendedores en Carretillas 11%

4.3.5.1 Fijación de precios de la competencia.

Todos los encuestados concuerdan en afirmar que deducen el costo del producto, teniendo en cuenta el valor de cada insumo invertido en cada pan más la mano de obra y el margen de utilidad. La mayoría lo realizan mecánicamente por la experiencia que le dan los años.

4.3.5.2 Marketing.

El 64% no utiliza publicidad para comercializar el producto, sólo el 22% recurre a medios radiales y el 14% a través de otorgamiento de patrocinios a clubes deportivos.

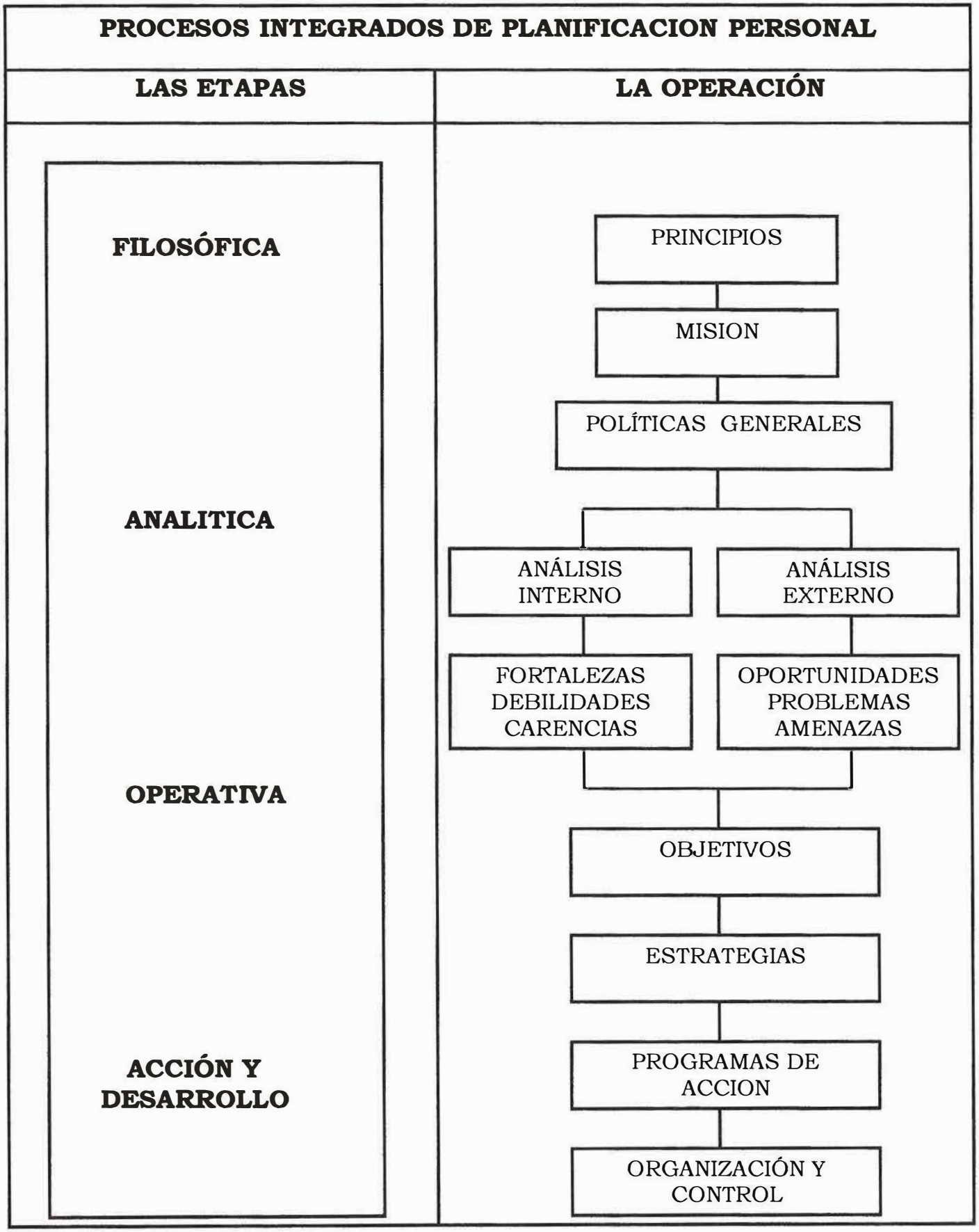
4.3.6 Incentivos a la producción.

Ningún empresario estimula a sus empleados para que éstos se sientan satisfechos y por consiguiente haya mayor producción, compromiso y rentabilidad.

4.3.7 Areas de producción.

No son las mas adecuadas, poca ventilación y luminosidad. No tienen ninguna clase de seguridad industrial y no tienen control higiénico permanente por parte de Desalud.

4.4 LA IDEA DEL NEGOCIO



Este momento comprende las necesidades genéricas de la empresa, es decir, las etapas preliminares desde el punto de vista de determinar la filosofía de la Empresa Procesadora de Panes y Dulcembres O´París, como la definición de sus propósitos mediante el diseño de su misión visión que agregue valor a sus clientes, e involucre competencia distintiva, para luego establecer sus principios regentados por su filosofía y escala de valores. Su misión y visión determina donde estamos, quienes somos y hacia donde vamos a orientar de forma práctica estos principios y valores. Las políticas marcan a su vez, los caminos generales que la empresa debe adoptar teniendo en cuenta su misión para el logro de los objetivos.

4.4.1 Etapa analítica.

La finalidad de esta etapa es intentar precisar la realidad concreta en la que se encuentra la empresa, frente al mercado, a su competencia y estructura interna para, a partir de éste análisis a través de matrices (Matriz DOFA), se puedan formular los objetivos de la empresa y saber con que podemos contar y cuáles serían la posibilidades reales y ubicar las mejores oportunidades que pueda garantizar el éxito de nuestro negocio.

4.4.2 Etapa operativa.

Es una etapa importantísima porque determina la concretización de la propuesta mediante el diseño y formulación de objetivos, estrategias y

programas de acción, los cuales deben estar artículados, ya que de los objetivos se desprenden las estrategias y a partir de estas los programas de acción que son los instrumentos que nos reflejaran de qué manera podemos poner en práctica todo lo planificado.

4.4.3 Etapa de acción y desarrollo.

En este momento planificador, se deben organizar todos los medios y recursos con que cuenta la empresa Procesadora de Panes y Dulcembres O´PARIS, para conseguir sus objetivos de acuerdo a lo programado. Comprende también el control permanente que se le debe hacer al plan, para ver si se están alcanzado las metas propuestas o en su defecto, realizar el feet-back.

CA - 9287204

ESCRITURA PUBLICA NUMERO CERO TREINTA Y CINCO (035) ======
=====En Riohacha, Cabecera de este círculo de Notaría, Capital del Departamento de la Guajira, República de Colombia a los dieciseis (16) días del mes de Junio de mil novecientos noventa y ocho (1998), siendo Notario Titular EBERT ANTONIO DIAZ SERRANO, comparecieron ante la Notaría Segunda de esta ciudad, las Doctoras IBIS LUCINA PINTO FONSECA, mujer, mayor de edad, vecina de esta ciudad de estado civil casada con sociedad conyugal vigente, AMPARO LUCIA GOMEZ CASTRILLON Y OLARIS VIOLETA BERMUDEZ GOMEZ, mayores de edad, vecinas de esta ciudad, de estado civil solteras, identificadas con la cédulas de ciudadanía al pié de sus firmas y manifestaron: Que han resuelto constituit una sociedad de responsabilidad limitada, la cual se regirá por los siguientes estatutos: CAPITULO PRIMERO: RAZON SOCIAL, OBJETO SOCIAL, DOMICILIO Y DURACION. ARTICULO PRIMERO: LA SOCIEDAD tendra una razon social, la cual se denominará "DELIKATESSEN O'PARIS LIMITADA. ARTICULO SEGUNDO: El objeto social de la Sociedad será: Procesamiento y Ventas de Panes y Dulcembres. PARAGRAFO: En desarrollo de su objeto social y para el cumplimiento del mismo la sociedad podrá celebrar contratos con entidades estatales y privadas, solicitar y adquirir préstamos con entidades del sector estatal o privada, abrir cuentas bancarias y girar cheques en desarrollo de su objeto. TERCERO: El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Riohacha, Departamento de la Guajira, República de Colombia, siendo entendido que podrá establecer sucursales o agencias en otras ciudades del país y/o del exterior. ARTICULO CUARTO: La duración dela Sociedad será de ocho (8) años prorrogables por parte de sus socias, contados a partir de la aprotocolización de esta Escritura, en cuyo caso tal decisión deberá ser consignada por escritura pública, a fin de que surta los efectos legales. CAPITULO SEGUNDO: CAPITAL SOCIAL Y RESPONSABILIDAD. ARTICULO QUINTO: El capital de la Sociedad: es la suma TRES MILLONES DE PESOS ($3'000.000) Moneda Legal, dividido en cuotas iguales de acuerdo al número de socios, en cuantía de Un mil (1.000) cuotas o partes de interés social, con un valor nominal de Tres mil pesos ($3.000) cada una, el cual ha sido pagado en dinero en efectivo por los asociados, y distribuidos de la siguiente manera: IBIS LUCINA PINTO FONSECA, apaorta LA SUMA DE UN MILLON DE PESOS MONEDA LEGAL ($1'000.000); AMPARO LUCIA GOMEZ CASTRILLON, aporta la suma de UN MILLON DE PESOS ($1'000) Moneda Legal y OLARIS VIOLETA BERMUDEZ GOMEZ, aporta la suma de UN MILLON ($1'000.000) de PESOS Moneda Legal, o sea, 33.33% en cuotas o acciones iguales cada una de interés social. ARTICULO SEXTO: La responsabilidad de los socios queda limitada al valor de sus respectivos aportes. ARTICULO SEPTIMO: AUMENTO DE CAPITAL. El Capital puede ser aumentado por mutuo acuerdo de las socias, o por la acumulación que se

para el buen funcionamiento de la Empresa; c) Designar y señalar su remuneración, excepto cuando se trate de aquellos que por vía de estos estatutos deban ser nombrados por la Junta de Socios y/o Directiva.; d) Presentar un informe general de sus gestiones a la Junta General de Socios y/o Directiva en sus reuniones ordinarias y el balance general de fin de ejercicio contable con un proyecto de distribución de utildades; e) Convocar la Junta General de Socios y/o Directiva en sus reuniones ordinarias y extraordinarias; f) Nombrar los árbitros que correspondan a la Sociedad en virtud de compromisos, cuando así lo autorice la Junta General de Socios y/o Directiva y de la cláusula compromisoria que se pacta en éstos estatutos; g) Constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales. Igualmente el Gerente podrá en el ejercicio de la razón social realizar los siguientes actos: comprar y vender bienes muebles o inmuebles, tomar y dar bienes según naturaleza en mutuo, comodato, arrendameinto, depósito, prenda, hipoteca, anticresis, realizar contratos de cuentas en participación, en sociedad, obtener y suscribir toda clase de créditos, contratos bancarios y toda clase de actos, contratos u operaciones con títulos valores, abrir y explotar establecimeinto de comercio o cuenta s bancarias y en general todo acto o contrato que propenda a la realización del objeto social. teniendo en cuenta la cuantía establecida en el artículo decimo cuarto de estos estatutos. Los actos que impliquen la enajenación o gravámen de los bienes inmuebles de la sociedad y los que pasen dela cuantía estipulada, requerirán previa aprobación de la Junta de Socios y/o Directiva. El Sub-Gerente reemplazará al Gerente en sus faltas absolutas o temporales, sin necesidad de certificación sobre ausencia del gerente con todas las facultades que aquél corresponden. ARTICULO DECIMO QUINTO: Anualmente, los fines de año se cortaran las cuentas para hacer el inventario y balance general, los cuales con los informes de la presidencia deberán ser conocidos oportunamente por todos los socios quince (15) días antes de la reunión. La Sociedad constituirá una reserva legal del 10% de las utilidades liquidas que sostenga en cada ejercicio hasta que llegue a un cincuenta por ciento (50%) o más del capital social. ARTICULO DECIMO SEXTO: La Sociedad se disolverá por: A) Expiración del término de la duración, si éste no ha sido prorrogado; B) Por la pérdida del cincuenta por ciento (50%) o más del capital social; C) Por acuerdo unánime de las socias; D) Por la imposibilidad de desarrollar su objeto social, por el cual se constituyó y por las demás causales que establece la ley. ARTICULO DECIMO SEPTIMO: Nómbrese como Gerente o representante Legal de la sociedad por el término de dos (2) años a la