

UNA CRUEL PARADOJA

«Tenemos narcoguerrilla, políticos corruptos, y paramilitares, aún así salimos adelante»



 **Conciencia**
Una mirada profunda

Vivir y morir en la Colombia de la guerrilla y el narcotráfico

«Tenemos narcoguerrilla, políticos corruptos, y paramilitares, aún así salimos adelante», sintetiza Gusta-

vavo Buenaver la realidad de su país, Colombia. Casado con una argentina y padre de dos hijos -«argentinos», como le gusta resaltar-, no oculta su admiración y cariño por el país que lo cobijó por algunos años. De tanto en tanto, abandona Cali, la ciudad en la que reside junto a su familia, para visitar esta región y renovar su visión del campo argentino. «Argentina es un paraíso -afirma- es el mejor país del mundo. Y mira que yo he andado mucho, pero siempre lo comparo y sigue siendo un paraíso. Ayer nomás estaba observando a la juventud de ustedes. Argentina nunca puede hundirse con una juventud como ésta que en vez de estar jugando al fútbol estaban viendo cómo producir más miel, cómo combatir una plaga...».

A pesar de todo, contagia esperanza. Vivió la etapa de la violencia de los

Armas, uno de los elementos más comunes en el país famoso por su café y las mujeres bellas. La imagen de Colombia en el exterior fue cambiando en los últimos años y sus habitantes soportan estoicamente las miradas de desconfianza. Una sociedad que lucha para cambiar un rótulo que los discrimina en el mundo.

sicarios del narcotráfico y la incompreensión de los hechos de la guerrilla y, lo que es peor, el accionar conjunto de las dos fuerzas que todavía azotan el país. Aprendió a convivir con ellos y apuesta a «su país».

Un cadáver en cada esquina

Sin exagerar, desde el exterior la imagen de Colombia es la de un muerto en cada esquina. Morenos musculosos en sudaderas y con fusiles automáticos en autos últimos modelos que

tras sus anteojos Ray-Ban -»para parecerse más a los gringos»- disparan a quemarropa en un «ajuste de cuentas» del narcotráfico.

Guerrilleros que fueron dejando de lado sus banderas y aspiran ingresar al milenio luchando aunque ni ellos sepan bien para qué; lujosas mansiones y vergonzosas taperas que contrastan en un paisaje que inspira los relatos más fantásticos, son algunas de las postales más comunes de la nación de Gabriel García Márquez y también

del ya mítico Pablo Escobar Gaviria.

«La guerrilla... son vagabundos que sólo tienen un fusil en la mano. No los podemos combatir y tienen el país tomado», define Buenaver que más de una vez ingresó a la iglesia de Cali donde hace unos meses, el Ejército de Liberación Nacional secuestró a una cincuentaena de fieles.

Buenaver relata que **en Colombia, ser guerrillero es «un lujo»**. Lejos de los abnegados combatientes de los '60, los actuales «luchadores de la libertad» -tal como se definen- visten ropas importadas, poseen armas sofisticadas y tienen acciones en empresas multinacionales. «Si se hiciera un sondeo -aclara- no tienen ni el cinco por ciento del apoyo del pueblo. Toda su fuerza está en el fusil. Con un acuerdo de paz el país pegaría un salto, pero con narcoguerrilla, políticos corruptos y paramilitares es imposible...y sin embargo, salimos adelante».

Tanto para Buenaver como para muchos colombianos, lo que pide la guerrilla es «imposible». La independencia virtual de la zona selvática que dominan es una utopía. «Pastrana los está arrinconando porque todo lo que le pidieron se los ha dado y ellos no han dado nada. Creo que junto a los gringos, el gobierno quiere desnudarlos ante la opinión pública internacional», dice.

Sin temer a la intervención estadounidense -»a los gringos» como les gusta llamarlos-, una parte de los colombianos habla de la guerrilla despectivamente. «Ellos hacen lo que se les da la gana. Nadie va a apoyarlos. Vieron el negocio, las grandes inversiones, ya están como los narcos: no saben qué hacer con tanto dinero». Sin un líder carismático y con banderas débiles, los guerrilleros perdieron imagen ante la sociedad colombiana e internacional. «Tirofijo», por ejemplo, está a millas del subcomandante Marcos.

Cuando se acabe el oro

De país ejemplo para el Fondo Monetario Internacional, Colombia, merced a esa mezcla explosiva de fuerzas, pasó a escuchar las serias «adverten-



El secuestro de civiles por parte de miembros del Ejército de Liberación Nacional fue una constante durante este año. Más de 80 permanecen aún en poder de la guerrilla.

«La guerrilla... son vagabundos que sólo tienen un fusil en la mano. No los podemos combatir y tienen el país tomado»



cias» de los expertos mundiales por el derrumbe de su economía. «Teníamos una economía fuertísima, hasta hace cinco años no había grandes problemas, siempre mantuvimos la solidez y la deuda externa era chica. Pero con Samper vino el derrumbe», recuerda Buenaver.

Ernesto Samper fue el hombre público que más expuso sus tratos con el narcotráfico. Su campaña política se basó en el aporte monetario de los distintos carteles. «El no gobernó, sólo se defendió, incluso tuvo la posibilidad de hablar con la guerrilla y no hizo nada. Ahora «Pastranita» -por Andrés Pastrana, el actual mandatario- tiene los problemas», indica con su visión de ciudadano común.

Bendecido en su momento por Estados Unidos, el entonces presidente Samper quedó solo tras conocerse sus estrechos vínculos con las familias del narcotráfico, y no le quedó otra que renunciar.

De la selva a la ciudad. Bogotá, Cali, Medellín, reciben diariamente una corriente importante de personas que buscan un futuro mejor en la gran ciudad. Inseguridad, miseria y la vida por un peso es la realidad que encuentran. «El problema de los desplazados es gravísimo. Crece la inseguridad, hay mucha violencia y los 'casquetes' como llamamos a los jóvenes que trabajan para el narcotráfico, hacen de las suyas. Ya los conocemos a todos, pero no podemos combatirlos», explica Buenaver quien vive en una de las ciudades base de los narcos.

Vivir con «Los Rodríguez»

Como escapados de un filme de Coppola o Scorsese, con una cuota de violencia de Quentin Tarantino, los narcos caminan junto al trabajador que, por las dudas, vive cada día como si fuera el último.

Buenaver los tiene más que identificados pues en el edificio que habita, ocho de los lujosos departamentos pertenecen a «Los Rodríguez», los nuevos 'capos' de Cali.

Los jefes de familia -los hermanos Miguel y Eriberto- están en «La Picota», la cárcel de máxima seguridad convertida en hotel de lujo ya que los narcos

-meros huéspedes- manejan desde allí, internet mediante, sus negocios. Pero los hijos -paso previo por Harvard- continúan su vida habitual.

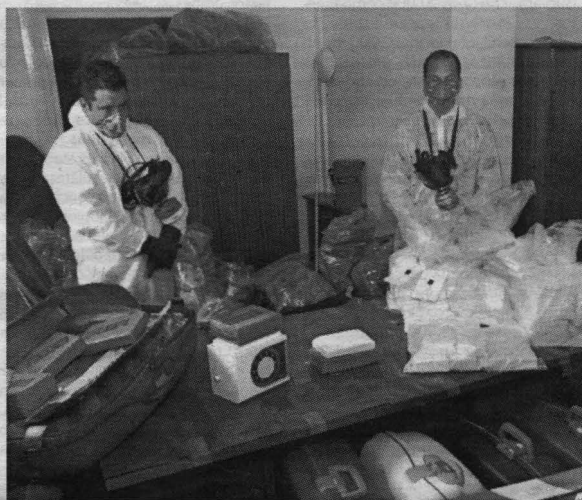
Buenaver y el resto de sus vecinos se acostumbraron a la presencia de los guardaespaldas (uno de los hijos tenía 26 hombres para él solo) y aceptan las reglas del juego.

El poder de los narcos aumentó en el instante mismo en que a Samper le colocaron la banda presidencial. Venía con los mejores antecedentes de sus estudios y posgrados en los Estados Unidos pero sus amistades lo condenaron. Para colmo, Colombia quedó fuera del Mundial desarrollado en el país del Norte y la locura de los hombres de la droga estalló.

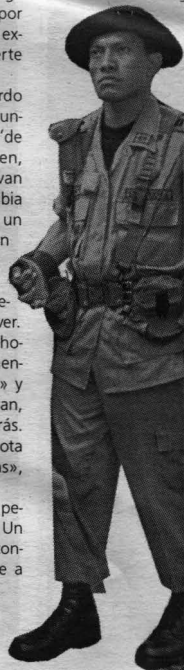
La violencia ganó las calles. «Vendettas» en cada esquina. Secuestros para repeler la extradición. Nacieron «Los Extraditables». La leyenda de Pablo Escobar, sus canillas de oro en la mansión de las fiestas y el zoológico para demostrar todo su amor por los animales. De rufián a santo. La explosión de los carteles tras su muerte y los nuevos jefes.

«Los Rodríguez hicieron un acuerdo con Samper, eso está claro, ellos nunca hablaron de él y no los mandan 'de los gringos'. Los narcos les temen, saben que con ellos no negocian, van a la cárcel y con grilletes. En Colombia no, cómo no se va a corromper un guardia que gana dos pesos... caen y en la cárcel hacen lo que quieren, salen bajo cuerda, manejan sus negocios, tienen aire acondicionado, televisor, internet...», sostiene Buenaver. «Esa época fue terrible», acota, «ahora están más calmados». Las recomendaciones de «no andes de noche» y «menos en Cali y Medellín» continúan, pero no con el énfasis de años atrás. «Ahora en Cali, por ejemplo, se nota que hay de nuevo ajuste de cuentas», explica con total naturalidad.

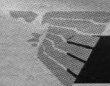
Vivir y morir en Colombia que, a pesar de los golpes, sigue adelante. Un pueblo trabajador que aprendió a convivir con el peligro y simplemente a «echar pa' adelante».



La droga procedente de Colombia inunda las calles estadounidenses.



Continúa en página 4



SUMARIO

Conciencia

Edición N° 22 - 09/07/99

El Informe Diario



- 2 - 5 Actualidad
Vivir y morir en la Colombia de la guerrilla y el narcotráfico
- 6 - 7 Charlando con Empresarios
La paradoja gerencial como modo de vida, no la polaridad
- 8 Colorín Colorado

DIRECTOR:
Jesús Vallortigara

COORDINACIÓN GENERAL:
Clara Baravalle

ARTE Y DISEÑO:
Cristina López Neri

El material puede ser reproducido citando la fuente. Las colaboraciones no necesariamente reflejan la opinión de la dirección de la revista.

Revista Semanal editada por EDIN S.A.

HIPOLITO YRIGOYEN 1346 - Telefax (03462) 421155 - 430031
VENADO TUERTO (Pcia. de Santa Fe) - Rep. Argentina

Viene de página 3

Vivir y morir en la Colombia de la guerrilla y el narcotráfico

Tres décadas y media de conflicto

Dos grupos armados -Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), de tendencia marxista y Ejército de Liberación Nacional (ELN) que esgrime las banderas del «Che» Guevara-, con unos 20.000 combatientes; escuadrones paramilitares de ultraderecha con unos 6.000 hombres, las fuerzas armadas y los sicarios del narcotráfico conforman el dantesco panorama de Colombia, que hace que ingrese al nuevo milenio en un estado de **«guerra»**.

El colombiano común se fue acostumbrando a vivir en ese clima de secuestros, atentados y tiroteos y mantiene intacta la esperanza del cambio. A pesar de todo son un pueblo feliz. Colombia afronta la guerra de guerrillas más prolongada del continente y según estadísticas oficiales- en los últimos 10 años el conflicto interno cobró las vidas de 35.000 civiles.

A principios de junio, el general Fernando Tapias, en declaraciones a la cadena radial «Caracol», admitió que **«Colombia vive una guerra no declarada»**. Fue el primer oficial de rango que por primera vez en los últi-

mos años, confirma crudamente esa realidad.

Según Tapias, en un año, en su país tienen más bajas en combates que todas las que hubo en todos los conflictos árabes-israelíes.

Todo comenzó en la revolucionaria década del '60. Fidel Castro y sus hombres contagiaban su cruzada por todo el continente. En Colombia, el primer acontecimiento que dio la vuelta al mundo fue **«la República independiente de Marquetalia»**.

Hace 35 años, los militares efectuaron una de las más espectaculares operaciones de la época, que concluyó con ovaciones en Bogotá. Elogiosos titulares de prensa, presagiaban mejores tiempos para el país debido al «golpe mortal» asestado a las nacientes guerrillas izquierdistas.

En la localidad de Marquetalia, en el departamento central de Tolima, unos 2.000 militares recuperaron el poder. No obstante, uno de los jefes guerrilleros burló el cerco y huyó con un puñado de hombres de su confianza. Ese combatiente -Pedro Antonio Marín, alias «Manuel Marulanda

Vélez» y «Tirofijo»- resume tres décadas y media del conflicto que carcome a Colombia.

Marín, en el caserío de Riochiquito, reorganizó el grupo y dio nacimiento al FARC, el grupo guerrillero más antiguo de Colombia. A los 69 años, sigue al mando y negocia con el gobierno una salida al conflicto.

En 1964 nació el Ejército de Liberación Nacional, bajo la égida de la revolución cubana y reivindicando el «cristianismo de base». Hoy nuclea también a la mayoría de los miembros del casi insignificante Ejército Popular de Liberación (EPL), de esporádicas apariciones por aquella época.

El derrumbe del modelo comunista en

Europa y el consecuente final de la llamada «Guerra Fría» no tuvieron efecto en los guerrilleros colombianos. Las FARC y el ELN se fortalecieron en el terreno militar. En ese fortalecimiento tuvo un rol singular un nuevo aliado: **el narcotráfico**. De hecho, los nexos de las FARC con la mafia de los narcos -la narcoguerrilla- y la cada vez más recurrente práctica del terrorismo y el **secuestro de civiles**, significa para muchos la prueba de que la guerrilla dejó atrás sus ideales políticos de antaño para concentrarse en algo más útil: **el dinero**.

Así, todo se reduce a un negocio. La guerrilla colombiana, con su imagen rota, perdió apoyo interno y externo.



El Ejército realiza permanentes decomisos del potente armamento que utiliza la guerrilla.



La nueva Colombia, el sueño de todos los habitantes. La e



Victimas inocentes de ambos lados son moneda corriente en la Colombia de hoy.

El infinito proceso de paz

Distintos y esporádicos acuerdos permitieron a los colombianos vivir períodos de paz. Pero, cuando se aquietaban los guerrilleros, los narcos y el temido grupo de «Los Extraditables» hacían que los ciudadanos comunes no se olvidaran del terror.

Las FARC respetaron la tregua durante el famoso proceso de paz firmado con el presidente conservador Belisario Betancur (en el poder de 1982 a 1986). Mutuas acusaciones sobre incumplimiento terminaron con la paz. Posteriormente, el grupo intentó un nuevo diálogo con la administración liberal de César Gaviria (de 1990 a 1994), pero

el fracaso volvió a tapan el sol de la paz. Durante los últimos años, el avance fue significativo. Al menos se definieron los temas a negociar. Un sector de zona selvática -del tamaño de Suiza-, **desmilitarizada** por el presidente Andrés Pastrana para facilitar el proceso, es el escenario de la paz. Esa era una de las exigencias de las FARC.

El año pasado, el ELN inició un «proceso de acercamiento» a la sociedad civil y el gobierno, que derivó en la firma de una declaración en el convento de Himmelsporten, en el sur de Alemania. Allí se convino respetar el derecho internacional humanitario y la convocatoria de un foro multilateral que serviría de paso previo a un diálogo

de paz. Pero, la ruptura llegó con la exigencia de la guerrilla de la desmilitarización de una vasta zona del departamento de Bolívar.

Pastrana dijo «no» al ELN pero «sí» a las FARC al desmilitarizar el área de 43.000 kilómetros cuadrados del sur del país.

Los analistas consideran que ahí está la **clave** de los recientes secuestros de civiles.

Ahora, el presidente Pastrana sufrió un duro revés en el Congreso. Su proyecto de «facultades especiales» para negociar con la guerrilla fue archivado. La iniciativa era vital para Pastrana y, según él, el proceso de paz. Lo facultaba para **conducir en forma exclusiva** las negociaciones, conceder indultos y amnistías a miembros de grupos rebeldes. Además, crear zonas especiales de paz dentro del territorio nacional y manejar recursos económicos destinados a la reinserción a la vida civil de los grupos rebeldes.

El Partido Liberal y sectores independientes consideraron que el proyecto concedía «poderes dictatoriales» a Pastrana. No obstante, el Gobierno apuesta a un referendo para que la ciudadanía decida y faculte al presidente con esos poderes.

La guerra contra la cocaína y la heroína

La producción de cocaína y heroína de Colombia se podría incrementar hasta en un 50 por ciento porque la guerra contra las drogas patrocinada por Washington está fracasando, en gran parte por el **fortalecimiento de la guerrilla izquierdista**, según un nuevo informe estadounidense.

La amenaza de una nueva inundación de drogas en las calles estadounidenses sigue a la **duplicación de la producción de la cocaína** en Colombia entre 1995 y 1998, a unas 165 toneladas por año, y un incremento de un 20 por ciento en heroína a unas seis toneladas anuales, según cifras de la Direc-

ción de Lucha contra las Drogas (DEA) de Estados Unidos.

Los resultados son un severo fracaso para Washington, que este año envió niveles históricos de 280 millones de dólares en ayuda antinarcóticos a Colombia, lo que convirtió a este país en el tercer receptor de ayuda militar estadounidense a nivel mundial.

«La amenaza de cocaína de Colombia ha empeorado desde 1996 y podría deteriorarse aún más durante los próximos dos años, pero Colombia también es ahora el principal proveedor de heroína a la costa este de Estados Unidos», indica el informe de la Oficina de Contabilidad General (GAO por sus siglas en inglés) en un informe al Congreso emitido durante la última semana.

La GAO advirtió que la producción de cocaína podría incrementarse hasta 250 toneladas por año antes del 2001, pero no reveló cifras específicas para el proyectado incremento en la producción de heroína.

El informe dijo que funcionarios estadounidenses estiman que dos terceras partes de los combatientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y una tercera parte de las unidades del Ejército de Liberación Nacional (ELN) están involucradas en el negocio de la droga.

De acuerdo con estimaciones de Estados Unidos, la **guerrilla gana hasta 600 millones de dólares anuales producto de impuestos, protección y contrabando de narcóticos ilegales**.

Los rebeldes negaron insistentemente nexos directos con el narco-tráfico y aseguran que Estados Unidos utiliza el pretexto de operaciones antidrogas para asumir un papel más activo en los esfuerzos contrainsurgentes.

A pesar de la caída de los carteles de las drogas de Medellín y Cali, la DEA calcula que **Colombia es responsable de un 75 por ciento del suministro total de cocaína y unas dos terceras partes de la heroína** que se vende en las calles estadounidenses.



Economía fuerte se viene abajo y la violencia no da respiros.



Nota:
Marcela Carletta

Fuentes:
Agencias Reuters y DPA

Fotos:
Javier Cabrero,
REUTERS

¿Blanco o Negro?

La paradoja gerencial como modo de vida, no la polaridad

Debemos reconocer que, más allá de las modas en la literatura gerencial, hay temas que por recurrentes ponen de manifiesto realidades nuevas o, al menos, aportan luz sobre problemas que pasan a primer plano.

La necesidad de convivir con aparentes opuestos es uno de estos temas. Por un lado, por ejemplo, se hace imperiosa la necesidad de **innovación**, para hacer perdurables las empresas. Innovación implica creatividad, romper los moldes establecidos, pensar los procesos o productos o servicios desde un enfoque totalmente nuevo. Incorporar nuevas tecnologías o formas novedosas de realizar negocios. Romper con el pasado y evaluar posibles alianzas. La innovación lleva implícita, siempre, una dosis de caos, de confusión. La creatividad encierra prueba y error. Probar enfoques nuevos implica asumir riesgos, nadie puede garantizar el éxito, sin fisuras, de un nuevo proceso, producto o servicio. O sea, dicho en una palabra, la innovación encierra una buena dosis de incertidumbre.

Ahora bien, si la innovación parece imprescindible, también lo es la **calidad**. Y aquí nos encontramos con un aparente opuesto. ¿Cómo garantizar calidad? Con un profundo conocimiento de los procesos que nos asegure el mantenimiento de la calidad de nuestros productos o servicios a

"Una organización es tan fuerte como su gente. El secreto está en descubrir el talento de cada persona y ubicarlo en donde pueda explotarlo"

Peter Drucker

través del tiempo. Esto implica duros controles estadísticos, verificación de que los insumos sean exactamente iguales, que los pasos productivos sean repetibles exactamente igual, independientemente de quién los ejecute. Encierra una búsqueda de confiabilidad extrema en que las cosas se hagan igual a lo programado, tal como se determinó "la mejor forma". O sea, repetibilidad, orden y certidumbre. ¿En qué quedamos? Para que nuestra empresa sobreviva debemos cambiar la forma de hacer las cosas o aprender a hacer las cosas exactamente iguales todas las veces.

Paradoja: aparentes opuestos, ambos valiosos.

El punto de vista racional tradicional no acepta fácilmente las paradojas, no puede convivir con aparentes contradicciones ya sean fuerzas o ideas, contradictorias al mismo tiempo.

(Ver cuadro «A»)

La realidad, empero, nos muestra la

necesidad de comenzar a pensar bajo la forma del "Y". El análisis de empresas exitosas nos muestra que son capaces de manejar las paradojas a tra-

vés de este enfoque.

Así, las llamadas empresas "visionarias" por Collins y Porras (Built to last - Harper Business-1997) tienen la capacidad de conciliar. (Ver cuadro «B») Algo que debe quedar claro es que no se trata de lograr un "equilibrio". No estamos hablando de conseguir manejar nuestras empresas en el "punto medio". Sino de desarrollar cada uno de los polos de esa aparente contradicción a su máxima expresión.

Pongamos un ejemplo para que se entienda mejor: (Ver cuadro «C»)

Grandes Audaces y Elevados Objetivos

Y Progreso Incremental Evolutivo

Tomemos un ejemplo de los autores mencionados. Cuando Boeing decide construir el 747 - el avión de pasajeros más grande del mundo - está planteándose un Grande y Elevado Objetivo, pero cuando lleva este planteo al máximo es cuando decide llevar adelante el proyecto poniendo en riesgo la totalidad de la empresa. Ahí es cuando se convierte en un desafío Audaz para todos los miembros de Boeing. Deja de ser una propuesta del tipo "vamos

a intentarlo" a ser una propuesta de "estamos todos en un barco que, o lo piloteamos bien o nos hundimos". Como lo diría un paisano "pusieron TODA la carne en el asador". Se podría expresar con una imagen avícola, pero los lectores pueden adivinarla.

A su vez, desarrollaron pequeños y grandes planes de capacitación de personal, para lograr pequeñas mejoras en el día a día de los procesos productivos.

Cuadro «C»

Cuadro «A»

La tiranía del "O"

Nos impulsa a creer que las cosas son A "o" B. Esto lleva a planteos tales como:

Cambio "o" estabilidad.	
Conservador "o" arriesgado.	
Bajo costo "o" alta calidad.	
Empresa creativa "o" consistente y controlada.	
Valor para el futuro "o" máximos beneficios inmediatos.	
Idealista "o" pragmático (guiado por valores)	(guiado por beneficios)



Otros autores, como Charles Handy, en la "Edad de la Paradoja", analizan la necesidad de convivir con las paradojas en nuestra vida personal y comunitaria. Handy enumera en su libro nueve paradojas con las que convivimos cotidianamente. Por ejemplo la paradoja del **tiempo** (muy actual): están los que tienen el poder adquisitivo y las posibilidades de disfrutar los placeres de la vida y *no tienen el tiempo para hacerlo*, y en el otro extremo, quienes tienen todo el tiempo disponible y *no disponen de los recursos para hacerlo*. O la eterna paradoja del **individuo**, por la cual, para ser absoluta y plenamente *nosotros mismos* necesitamos del Otro.

Pero, la pregunta del millón es: ¿Cómo hacer para llevar adelante esta filosofía empresarial del "Y"? Los seres humanos podemos entender muchas cosas, pero, saber no es hacer. Cualquier recién egresado universitario sabe esto. Tenemos "preferencias" naturales por uno u otro extremo de estos opuestos. Así, estamos los naturalmente conservadores y los audaces. Los que permanentemente estamos pensando en el futuro y las posibilidades y aquellos que nos preciamos de tener los pies bien plantados en el presente o aquellos que sólo confiamos en lo que fue hecho con éxito en el pasado.

Dicen que en el planteo de un problema está encerrada la solución del mismo. Pues bien, si los seres humanos tenemos preferencias naturales por uno u otro extremo de las paradojas, la solución pareciera que está en aprovechar esa diversidad, dando lugar para que todas las diferentes preferencias tengan la posibilidad de estar representadas en las decisiones de la empresa. Aportando el valor que les es propio, permitiendo la convivencia del pasado y el futuro, la tradición y la innovación, la repetibilidad de los procesos de calidad y el desafío a lo establecido. Pero permitiendo el desarrollo intenso de cada uno de los extremos, no la tibieza del acuerdo en el punto medio. No doliendo el conflicto, sino conviviendo con él, como forma de potenciar la diversidad de enfoques y propuestas.

Si la solución propuesta le suena muy parecida a trabajar en grupo o equipo, acertó, pero ése es tema de otra charla.

Empresas visionarias

Cuadro « B »

son aquellas que tienen capacidad de conciliar:

PRECIO CALIDAD

Propósitos mas allá de las ganancias
(sustentabilidad en el tiempo, impacto sobre la comunidad, conciencia ecológica, etc.)

Pragmática persecución de ganancias
(aprovechamiento de oportunidades circunstanciales de negocios)

Ideología central relativamente fija
(valores, cultura, formas de relacionamiento)

Cambios vigorosos y desplazamientos
(en mercados, productos o procesos de producción)

Conservadurismo alrededor del núcleo
(el sueño y los valores de la fundación)

Coraje, cambios y movimientos
(para revisar cómo se hacen las cosas, detectar nuevas oportunidades, adaptación a tiempos cambiantes)

Clara visión y sentido de dirección
(visión compartida por todos los miembros y esfuerzos coordinados en el sentido deseado)

Aprovechamiento de oportunidades y experimentación
(se llega por distintos caminos y formas)

Grandes Elevados y Audaces Objetivos
(asumen desafíos en productos o servicios que, por su magnitud ponen en juego hasta la supervivencia de la empresa)

Progreso incremental evolutivo
(desarrollo de objetivos de pequeñas mejoras acumulativas)

Selección de gerentes parados en el núcleo histórico
(guardianes del pasado y las tradiciones)

Selección de gerentes orientados al cambio
(cuestionadores y desafiantes de lo establecido)

Control ideológico
(los valores centrales tales como calidad, innovación, dedicación al cliente o menores costos totales)

Autonomía operacional
(decisiones descentralizadas en el día a día)

Cultura extremadamente fuerte
(fuerte cohesión y compromiso alrededor de "la forma en que hacemos las cosas")

Habilidad para moverse, cambiar
(capacidad para encontrar oportunidades de mejora en procesos, productos o servicios)

Inversión para el largo plazo

Demanda de resultados de corto plazo

Visionarios, filosóficos, futuristas
(capacidad de sueño y anticipación del futuro)

Soberbia ejecución diaria
(expertos en la operación del día a día)

Organización alineada con una fuerte ideología núcleo
(alta congruencia entre la visión, la estructura y la cultura)

Alta capacidad de adaptación al entorno
(flexibilidad y capacidad de modificar conductas frente a la realidad externa)

Envíe su comentario a :
Conciencia
« Charlando con Empresarios »

e-mail: bar_gor@formared.com.ar
Tel-Fax (011) 4833-2162

e-mail: elinforme@arnet.com.ar
Fax (03462) - 43 74 00

Por correo o personalmente
Hipólito Yrigoyen 1346
(2600) Venado Tuerto
Provincia de Santa Fe

Los productos no son eternos

"La gente de marketing habla con tono misterioso acerca del *ciclo de vida del producto*. Los productos se crean, se desarrollan y se cuidan hasta que alcanzan la madurez, pero acaban por morir. Este proceso puede durar largo tiempo, en especial si se introducen cambios para resucitar un producto moribundo. Pero también puede ser un ciclo rápido, como el de un vestido que sólo dura una temporada o el de un disco de música pop que sólo dura unas semanas. Por consiguiente, el desarrollo de productos nuevos debe ser un proceso continuo,..."

Patrick Forsythe, «Todo lo que es necesario saber sobre marketing» - Ediciones S - 1994

COLABORACION:
Jorge A. Barili
Titular de la consultora
Barili & Gorostiaga

ELABORACION:
Cristina López Neri

ILUSTRACIONES:
Enrique Demarchi

Cocina saludable, sabrosa y económica

Una ensalada de fierro

Cuando la espinaca viene tierna, es una pena cocinarla y dejar que las vitaminas se queden en el agua. Por eso le recomiendo esta receta sana y económica

Lave correctamente hoja por hoja, dejándolas un tiempo prudente dentro de un recipiente con agua y un chorrito de vinagre de alcohol, para mayor seguridad. Escúrralas, y úselas crudas para hacer una ensalada vitamínica y diferente, que puede acompañar con nobleza a unas crocantes y tiernas papas cascarudas.

Pique en juliana fina las hojitas y dispóngalas en una ensaladera. Rocíe con

Ingredientes

Un paquete de espinaca

Queso recién rallado

Aceite de maíz (u oliva)

Sal y pimienta a gusto

un buen aceite y derrame encima queso recién rallado. Revuelva y pruebe. Si la sal del queso es insuficiente, co-



rrija con mucha delicadeza: la sal generosa puede arruinarla.

Con unos huevitos rellenos este menú

está completo.

¿Ya está?, ahora relájese y disfrute. Parece poco, pero es mucho...

HUMOR

por Enrique Demarechí

MIRA JACKELINE...
UN BILLETE DE
CIEN PESOS...



¡ESPERA AMALIA!
¡NO LO LEVANTES!
SI TE RAYÁS EL ESMALTE
DE UNA UÑA AL TOCAR
EL PISO... TE SALDRÍA
MÁS CARO...
¡NO VALE LA PENA!