

**ANÁLISIS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS
ESTATALES**

GERMÁN AUGUSTO GRACIA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

SEMINARIO: Elaboración de Ensayos

Mayo de 2010

**ANÁLISIS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS
ESTATALES**

Presentado por

GERMÁN AUGUSTO GRACIA SANCHEZ

Docente

Dra. FANETH SERRANO LEDEZMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

SEMINARIO: Elaboración de Ensayos

Mayo de 2010

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mundo ha sufrido una serie de cambios, especialmente en lo que respecta a las prácticas de los negocios. Con la entrada del nuevo siglo, la administración empresarial se enfrentaba en todo el mundo, a la difícil situación de encontrar una respuesta simultánea a desafíos tan diferentes como crisis financieras cada vez más pronunciadas, catástrofes, guerras, terrorismo, globalización, corrupción a todos los niveles, etc.

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración; teorías que respondieron a las nociones de competitividad y forman parte importante en este momento de las empresas que hoy en día pretenden ser exitosas a nivel mundial, y quizá uno de los principales procesos a tener en cuenta en la administración y manejo económico dentro de las mismas es la Toma de Decisiones, así lo entendió el Nobel de economía Herbert Simón, quien es considerado el autor más conocido en el área. En las empresas se toman decisiones todo el tiempo desde las más simples hasta las más complejas, individuales o en grupo y el acierto o desacierto de este ejercicio marca los rumbos dentro de las mismas, llevándolas al éxito o al fracaso como lo veremos más adelante.

Ahora bien, situándonos en el plano netamente colombiano y analizando más específicamente la toma de decisiones en las Empresas Estatales, veremos que éstas están sujetas a los innumerables males que aquejan hoy a Colombia –por citar algunos:- narcotráfico, guerrilla, impunidad y corrupción administrativa siendo esta última la más arraigada en el manejo de lo estatal y la que en resumen encierra todo. Las entidades oficiales cargan con un lastre

que sería absurdo desconocer ya que es una característica de estas organizaciones y es su ambiente politizado; se ha llegado al punto en que las empresas estatales terminaron siendo la caja menor del político de turno y tácitamente cada empresa estaba (y algunas aún lo están) asignada al gamonal de una región del país.

Se quiere por lo tanto en este trabajo hacer énfasis en cómo la toma de decisiones equivocadas por las arbitrariedades y políticas herradas, los vicios acostumbrados por parte de nuestra clase política y un excesivo poder de los sindicatos, llevaron a las otrora pujantes empresas estatales a su desaparición ante la total pasividad de los gobiernos de turno; en casi todos los sectores abundan los ejemplos; así lo demuestran casos como Puertos de Colombia, Ferrocarriles Nacionales, El Fondo Nacional de Caminos Vecinales: Caja Agraria, Telecom, Ferrovías, la Flota Mercante Gran Colombiana, uno que otro banco etc.

Además y como la otra cara de la moneda, vamos a mostrar que cuando las decisiones son oportunas y acertadas y se implementan estrategias adecuadas, se pueden superar los desafíos que encontremos en el camino, que es el caso también de varias empresas que son en este momento orgullo de Colombia, entre las que destacaremos La Empresa ECOPETROL S.A que pudo llegar a la posición privilegiada en que hoy se encuentra, habiendo estado al borde de su aniquilamiento, ya que se pronosticaba para ella en corto tiempo un destino final similar al de las empresas antes mencionadas.

Por otro lado, es imprescindible y necesario que en Colombia, tanto universidades como colegios y demás entidades que tengan que ver con la formación de la juventud y de los profesionales colombianos y aún mejor, que cada uno de los colombianos cualquiera sea su nivel social, económico., intelectual, sean focos que proyecten alrededor Valores Humanos, Principios,

Ética, respeto por los Derechos Humanos y que con el diario accionar, se de ejemplo a nuestra niñez y juventud que los lleven a concluir que lo único que produce felicidad en el hombre es una vida ética; que el servidor estatal debe obrar con pulcritud en el manejo de los bienes oficiales; que todos aquellos que andan por ahí enriquecidos indebidamente con dineros del Estado, así sus negocios se hayan mantenido ocultos son delincuentes y que esta actitud enloda sus familias y las somete al escarnio público.

DESARROLLO DEL TEMA

CAPITULO PRIMERO

1. ANÁLISIS EMPRESARIAL Y CAUSAS DE DECISIONES NO ACERTADAS.

1.1 Análisis Empresarial

En Colombia lo estatal se volvió efímero y sinónimo de ineficiencia, falta de sintonía con el entorno, dejadez administrativa; es alto el grado de corrupción que hoy ha permeado no solo la clase política sino todas las instituciones colombianas y ni que decir de la contratación y gestión pública, el cáncer de la corrupción avanza, devasta las arcas públicas y destroza la confianza de los ciudadanos en las instituciones. Cada día estamos siendo informados de nuevos hechos delictivos no solo en el gobierno central sino en las administraciones regionales y locales y es lamentable ver la impotencia del gobierno cuando colapsa cualquiera de estas entidades.

En palabras del candidato presidencial por el partido Cambio Radical “En Colombia el partido más fuerte es el de los contratistas”. Quien aporte a una campaña no podrá optar en procesos de contratación pública. Hay que parar con ese carrusel de particulares que financian a candidatos - en especial en el ámbito local- para luego ganarse los contratos si el candidato es elegido. Solo así romperemos las mafias de la contratación”.¹

Por otro lado, la liquidación de entidades estatales, que suele ir aparejada a las reformas administrativas emprendidas por los últimos gobiernos, las ha hecho proclives a la corrupción; además como mencionamos anteriormente, las organizaciones de nuestro país en especial las de carácter público pueden

¹ VARGAS Lleras Germán. Contra la Corrupción: Terapia de Choque. En: El Tiempo, Bogotá. (28, Marzo,2010) p. 1-21, c1

llegar a convertirse en parcelas de poder de una familia dada. “La facilidad de acceder a cargos de dirección y su rotación entre pocos individuos considerados aptos para ejercerlos, es la escena habitual en el nivel central de nuestro estado. A partir de la apertura económica vivida en Colombia en 1990, se ha acusado (y comprobado) que unas pocas personas se rotan los puestos tanto de las instancias del Estado, del emisor y de agremiaciones e instituciones que tienen injerencia directa en el manejo de la economía de nuestro país “²

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que Colombia cuenta con excelentes universidades con fama a nivel mundial, de allí se derivan magníficos profesionales que la mayoría de veces no tienen acceso a puestos destacados por no pertenecer a tal o cual familia. Lo que determina que estos cargos queden en manos de ineptos sin capacidades ni merecimientos pero que pertenezcan a la “rosca;” es bueno resaltar que hoy se ve un poco más de interés por promover y destacar la excelencia en los profesionales ubicándolos en cargos según sus merecimientos.

1.2 Causas de Decisiones no acertadas en el manejo de las Empresas Estatales.

En palabras de Robert Michels (1949) “Las modernas organizaciones tanto privadas como estatales, tienden a quedar bajo el control de reducidos pero muy poderosos grupos económicos y financieros. Aunque los líderes sean elegidos democráticamente con la mejor de las intenciones de uno y otro lado, se observa una tendencia a integrarse a élites que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y por defender sus posiciones a toda

² DOMINGUEZ Zapata Álvaro- VARGAS Murillo Guillermo- TEORIAS CONTEMPORANEAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL MANAGEMENT

costa”³ estas palabras resumen el accionar de un sector de las clases dirigentes dentro de las empresas estatales y es por esto que no dudan en utilizar cualquier clase de triquiñuelas para mantener sus posiciones y sus intereses. Se complementan a continuación algunas de las causas enumeradas por Vargas Lleras Germán⁴ en el artículo antes mencionado.

- **La Corrupción y Mediocridad**

Estas van de la mano, se extienden a todos los niveles dentro de dichas instituciones y son las principales causas - ya que de ellas se derivan todas las demás- para que las decisiones no se tomen o se tomen equivocadas y que la lucha que en el fondo libra la empresa estatal la pierda en beneficio de los banqueros, contratistas, asesores, proveedores y de todos aquellos hábiles y corruptos negociantes.

- **Nombramientos Ilógicos.**

En Colombia los jefes de control interno de las entidades son nombrados por sus superiores que es a quienes deben vigilar, lo cual es un contrasentido ya que no se van a exponer a perder los cargos diciendo la verdad de lo que en ellas sucede; estos cargos deberían ser nombrados directamente por el Presidente de la República

- **Burla a las Sanciones.**

En cuando se decreta la caducidad de un contrato por incumplimiento o malos manejos, la sanción de no volver a contratar por determinado periodo no se extiende a los socios o accionistas y una vez sale la

³ Citado por Carrillo Jairo E.”Organizaciones Poder y Democracia.

⁴ Vargas Op.cit., p.1-21- 2

sanción estos corren a montar otra compañía o forman parte de consorcios o uniones temporales y vuelven a ser contratados.

- **Las Rebajas de Pena.**

Las rebajas de Pena en delitos de corrupción convierten las condenas en irrisorias y hace que los corruptos no le teman a la justicia.

- **Incumplimiento en la pérdida de investidura**

No se hace efectiva la pérdida de investidura de los alcaldes, gobernadores y funcionarios públicos cuando incumplen el régimen de inhabilidades, incompatibilidades y conflicto de intereses.

- **No se hace seguimiento especial a los movimientos de quienes tienen que ver en la contratación.**

No se hace seguimiento especial a todo aquel funcionario que tenga que ver con la contratación pública ni a su círculo familiar más cercano. Lo que prendería las alarmas en caso de movimientos grandes en sus cuentas.

Estos entre otros muchos vicios, por que lamentablemente en nuestro país se escucha un dicho popular que no por ser motivo de vergüenza es menos cierto “hecha la ley, hecha la trampa”

CAPITULO SEGUNDO

2. ACIERTOS DETERMINANTES DE UNA NEGOCIACIÓN

En este trabajo, se muestra cómo la más grande empresa estatal de Colombia- ECOPETROL S.A - aún adoleciendo de los mismos vicios, y superando los mismos fenómenos y retos que la administración empresarial a nivel mundial le presentaba, ha sabido recuperarse y es motivo de orgullo para el Gobierno Nacional y para los Colombianos, encontrándose en este momento en proceso de consolidación y ajuste de las nuevas estrategias implementadas dentro de la empresa las cuales estudiaremos más detalladamente a continuación.

Remontémonos entonces a sus orígenes. La Empresa Colombiana de Petróleos-Ecopetrol nació el 25 de agosto de 1951, empezó actividades en la cadena del petróleo como una empresa industrial y comercial del Estado, siendo la encargada de administrar este recurso a nivel nacional. Inicialmente asumió los activos de la Tropical Oil Company, quien realizaba actividades en el Valle Medio del Río Magdalena. Posteriormente, en 1961 asumió la dirección de la refinería de Barrancabermeja y compró la refinería de Cartagena. En 1970, se ratifica su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado colombiano, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, contando con la Contraloría General de la República como el ente encargado de la vigilancia fiscal, dado que adopto su primer estatuto orgánico, no sobra decir que en este contexto y como la más grande empresa estatal cargaba con todos los lastres y vicios inherentes a estas entidades y arriba mencionados.

Ya para el año 2002 cuando asume la presidencia de la república Álvaro Uribe Vélez, se nombra como presidente de la empresa a Isaac Yanovich y

comienza una nueva era para ECOPETROL, donde como hitos importantes se encontraba la negociación de la convención colectiva de trabajo 2003-2005, la cual por primera vez fue denunciada parcialmente por la empresa y como consecuencia ocurre la huelga de 2004, donde son despedidos más de 130 empleados y donde la USO se notó muy debilitada. En el año 2003 se expide el decreto 1760 por medio del cual se modifica la estructura de la empresa, se convierte en ECOPETROL S.A. y se crea la Agencia Nacional de Hidrocarburos, la cual pasa a administrar los recursos petroleros y por primera vez se le quita a ECOPETROL esta carga.

Ahora bien, en la actualidad es una compañía mixta, integrada, perteneciente al sector de hidrocarburos, cuyas actividades incluyen la exploración, producción, refinamiento, transporte y comercialización de petróleo, gas natural y productos derivados. Desde noviembre de 2007, es una empresa que cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia, contando aproximadamente con 475.461 accionistas a julio del año 2008. Pertenece al grupo de las 39 empresas petroleras más grande del mundo y en América Latina es la quinta petrolera más representativa de la región y por consiguiente, la empresa más grande de Colombia.

Además, tras 56 años de historia, ECOPETROL decidió renovar su identidad, para hacerla más moderna y ajustarla a las condiciones de la competencia internacional. La nueva imagen de la empresa se sintetiza en la iguana verde, también conocida como iguana-iguana, una especie que vive en inmediaciones de la refinería de Barrancabermeja y en la mayoría de los sitios de operación de compañía. El logo es un símbolo de respeto por la vida y por el medio ambiente, y el símbolo de una empresa que le apuesta a la producción de combustibles cada vez más limpios (ver anexo, figura No, 2)

Es necesario anotar, que no fue fácil para el gobierno y para las directivas de la empresa en su momento llevar a cabo esa transformación; llovían críticas de sectores opositores al gobierno, de los sindicatos, de analistas que creían tener la verdad, del colombiano común etc., pudo parecer una barbaridad, una locura; según lo que se percibía era la empresa más grande del país; triplicaba en ingresos a la segunda, sin embargo, pocas veces había existido una brecha tan grande entre la percepción de la opinión pública y la realidad, como acaecía con Ecopetrol en ese entonces, porque, según el gobierno y los más importantes analista y economistas fueron oportunas y acertadas las decisiones (según los resultados que se están viendo) que se tomaron por iniciativa del presidente Álvaro Uribe Vélez, de altos dignatarios del gobierno y de las directivas de la empresa, de implementar dentro de la misma, una nueva Cultura Empresarial y de transformarla en una sociedad de economía mixta; si no se hubieran vinculado capital de terceros, en pocos años quedaría poco de esa compañía insigne de los colombianos. "Es mejor ser socio de una empresa que crezca, que prospere, que incorpore reservas de petróleo, que ser dueños del total de una empresa que pueda agotarse por falta de capacidad de inversión"⁵, dijo el Presidente Álvaro Uribe en su momento.

Bajo este contexto y resumiendo, han sido aciertos determinantes entre otros, los siguientes:

- Tomar la decisión de reestructurar la empresa.
- Un plan de inversiones por 60.000 millones de dólares entre 2008 y 2015, para cumplir con la meta grande y ambiciosa (Mega) de producción de un millón de barriles diarios equivalentes (en petróleo o en gas)

⁵ Fragmento del discurso del Presidente al informar al país su decisión, el 25 de Julio 2006

- Su conversión de sociedad pública en una sociedad de economía mixta.
- La separación de las funciones de Ecopetrol como reguladora y petrolera, es decir, de la actividad como administrador y regulador de los hidrocarburos, de las actividades de exploración, producción, transporte, refinación y comercialización de hidrocarburos.
- Mayor agilidad en la toma de decisiones y asegurar comportamientos empresariales de eficiencia administrativa, capacidad de crecimiento y fortalecimiento de los mecanismos de control, ética y transparencia, manteniendo responsabilidad clara por resultados.
- El planteamiento del nuevo diseño organizacional, adoptando las mejores prácticas empresariales,

Se tomaron ejemplos de grandes empresas petroleras en el mundo, como la de México, con un gravísimo problema de descenso en la producción petrolera, porque la Constitución mexicana exige que todo lo que se relacione con petróleo en ese país tiene que ser estatal; un estatismo con ineficiencias, que va provocando una caída bastante difícil de recuperar en la producción petrolera. Y por otra parte Brasil, una cosa era Petrobras de Brasil cuando era una empresa estatal y otra cosa ahora que es una empresa mixta. Actualmente está dentro de las empresas de hidrocarburos más grandes del mundo.

2.1 REESTRUCTURACION DE ECOPETROL

A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de

obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

Ha declarado la situación de Grupo Empresarial con sus subordinadas y en su calidad de matriz ha definido el rol a desarrollar, propugnará para que las sociedades que conforman su Grupo Empresarial adopten medidas específicas respecto de su gobierno, su conducta y su información.

2.1.1 La estructura

El principal ajuste de la nueva estructura, se dio al eliminar la concentración de las decisiones que representaba el reporte de la mayoría de áreas a una sola dirección de operaciones. La nueva organización se compone ahora de dos grandes negocios, que toman los nombres tal como se conocen en la industria: Ver anexo 1(actual organigrama de la empresa).

- Los negocios de exploración y producción- UPSTREAM
- Los de refinación, petroquímica, transporte, suministro y mercadeo que componen el negocio de -DOWNSTREAM

Esto le permite a Exploración y Producción contar con la autonomía, apoyo y agilidad para lograr el MEGA del millón de barriles de producción al 2015 y a la cadena de Refinación, Transporte y Comercialización asegurar la calidad, confiabilidad y mayor rentabilidad del portafolio de productos y servicios requeridos por el mercado nacional e internacional.

A su vez, estos negocios o áreas operativas están apoyados en tres grandes áreas que deben coordinar los temas transversales y de interés común para la empresa:

- El Centro Corporativo,
- La Vicepresidencia Financiera
- La Vicepresidencia de Servicios y tecnología

Esta última vicepresidencia aglutina unas direcciones que antes reportaban directamente a la Dirección General de Operaciones, para asegurarle a las áreas de negocio el apoyo al mejoramiento integral de los procesos y el soporte especializado, con criterios de calidad y costos competitivos. Desde esta vicepresidencia se brinda el soporte en asuntos tan importantes para los negocios como:

- HSE y Gestión Social.
- Investigación, desarrollo tecnológico y servicios técnicos especializados desde el ICP.
- Soporte a la gestión de la información y las telecomunicaciones.
- Gestión de Proyectos.
- Gestión de las compras y contratación y la prestación de los servicios administrativos.
- Seguridad de la infraestructura y las personas.
- Servicios compartidos, que recogen los servicios y beneficios al personal, incluyendo los servicios de salud y la oficina de atención al personal.
- Las áreas del Centro Corporativo coordinan los temas relacionados con el direccionamiento estratégico, el relacionamiento institucional, las prácticas de gobierno corporativo, el control, y transparencia y la gestión estratégica del talento humano.

2.1.2 Otras políticas de suma importancia dentro de esta reestructuración

-La Dirección Corporativa de Planeación tiene como responsabilidad principal fortalecer la planeación y gestión de la estrategia para asegurar su crecimiento sostenido y la capacidad organizacional para ejecutarla.

-El soporte a la presidencia y la Junta Directiva y el manejo de la imagen y reputación de la empresa están a cargo de la Secretaría General. Esto incluye, además, la coordinación de los programas de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social

-La preservación de la seguridad jurídica y de los intereses de la empresa se coordinan desde la Dirección Corporativa Jurídica

-El control interno y externo de la empresa es direccionado desde la Junta Directiva, apoyado por el Comité de Auditoría de la Junta y desarrollado externamente por la Revisoría Fiscal, e internamente desde Control Interno.

-La gestión estratégica del talento humano se hace desde la Dirección Corporativa de Personal, para asegurarle a la empresa el equipo humano requerido y motivado. Los servicios y beneficios al personal pasaron a la Vicepresidencia de Servicios y Tecnología. (Ver anexo 3)

-La oficina de Control Disciplinario se transformó en una oficina de prevención y gestión ética. La Vicepresidencia Financiera fortaleció las finanzas corporativas y la gestión de riesgos. Se creó además, la Dirección de Relacionamiento con los Inversionistas, asegurando el apalancamiento financiero del plan estratégico y cuidando el valor generado al accionista.

Pero hay algo más trascendental que los cambios en la estructura. Lo más importante es que se toman las decisiones a tiempo, con transparencia y en el nivel apropiado, que se tienen claros los objetivos, los roles y las responsabilidades y que se fortaleció el trabajo en equipo y la orientación para que los resultados de empresa primen sobre los particulares.

Con el comienzo de la privatización de ECOPETROL, proceso que concluyó en octubre de 2007, al venderse el 5% de las acciones, y convertirse la entidad en una empresa mixta, se hace efectiva la Ley 1760 y la empresa adquiere una estructura jurídica que la hace más flexible para operar y competir con el sector privado interna

Por la Ley 1760 ECOPETROL adquiere mayor flexibilidad en su régimen de contratación y laboral, pero al tener capital público mayoritario continúa bajo la Vigilancia del gobierno nacional.

2.2 EMPRESAS ESTATALES EN EL MARCO DE TOMA DE DECISIONES.

“En el sistema político colombiano, la relación Sociedad - Estado, ha estado condicionada por la presencia de “intermediadores” políticos que justifican su existencia por el alto nivel de exclusión en el acceso al Estado (de tal forma que quien quiera acceder a algún beneficio o servicio estatal debe contar con uno de estos intermediarios) y en el esquema conocido como “clientelismo”. En Colombia se ha reconocido el clientelismo como un componente natural de la forma de hacer política y de manejar el Estado”⁶ en este contexto es

⁶ **Bustos Uribe, M.A.:** *"La política, la intervención económica y el manejo fiscal en Colombia"* en Observatorio de la Economía Latinoamericana 47, agosto 2005 Texto completo en www.eumed.net/coursecon/ecolat/co/

imposible una adecuada toma de decisiones dentro de las empresas estatales cuando una sola decisión debe satisfacer tanta voracidad en el camino.

Colombia necesita una urgente reforma de su sistema político en el sentido no solo de adecuar sus instituciones a las necesidades sino, mucho más importante, en preguntarse la nueva participación o intervención que debe tomar el Estado para lograr estabilizar y moderar la vida económica del país

Históricamente las Empresas estatales han sido una pesada carga para el gobierno. En lugar de aportarle a la Nación, muchas de ellas lo que hacían era demandarle cuantiosos recursos que cayeron en saco roto, como sucedió con la banca pública o las electrificadoras.

Aunque el panorama luce un poco diferente, e incluso algunas de las empresas comerciales e industriales del Estado como ISA, Isagén Ecogas después de su reestructuración son tan rentables como las privadas y otras, por lo menos ya no le restan a la Nación sino por el contrario son una fuente importante de recursos para ella pues es innegable que Colombia puede mostrar hoy con orgullo varias empresas cuya acertada toma de decisiones como la de manejar una economía mixta, las han puesto en primeros lugares en el panorama económico no solo nacional sino internacional(caso Ecopetrol y otras más) son mucha más las que se niegan a extirpar los vicios arriba mencionados y cuyos procesos de liquidación resultaron tan onerosos para el país , que cuadra muy bien el dicho “ peor el remedio que la enfermedad”.

Caso que no podemos dejar de lado por la cadena de decisiones equivocadas y fraudulentas y que aún no termina de solucionarse, es Foncolpuertos un fondo estatal de pasivos de pensiones creado tras la liquidación de la empresa estatal Puertos de Colombia en la década de 1990 por el Gobierno de turno para liquidar y responder por las pensiones de los ex trabajadores; este monumento a la corrupción le costó a los contribuyentes colombianos cerca

de dos billones de pesos; para el multimillonario fraude se creó una especie de asociación para delinquir, a través de la cual se aprobaron cuantiosas pensiones de manera fraudulenta con la complicidad de jueces, abogados, otros funcionarios y los propios beneficiarios.

Hoy en día, dentro de las empresas estatales se destaca la banca pública. Después de muchos años de pérdidas y de demandar recursos del Estado, las entidades financieras oficiales muestran otra cara. Hace pocos años, los bancos estatales asfixiaban al gobierno demandándole más y más recursos. La crisis de la banca pública no sólo terminó con varias instituciones, sino también con esa pesada carga, tras la costosa operación de saneamiento a que fue sometida. Los bancos estatales lucen hoy una cara diferente, e incluso, son fuente importante de recursos para su dueño.

De mantenerse esta tendencia, se puede esperar que en el mediano plazo estas entidades puedan consolidarse como activos del gobierno, que pueden llegar a ser negociados rápidamente

Las épocas en que el Gobierno tenía activos disponibles para financiarse para financiarse están llegando a su fin. Después de más de 15 años de ventas y capitalizaciones, los activos estatales prácticamente se pueden contar con los dedos de las manos.

Durante los últimos gobiernos las empresas estatales han ido pasando a manos privadas (nacionales y extranjeras). Por el camino, nombres como Corpavi y Granahorrar quedaron solo en la memoria. Hoy e grande la lista de firmas estatales o con alguna participación pública que están a la espera de ser vendidas o reestructuradas.

La visión a largo plazo para las empresas estatales se ve limitada por los cambios políticos propios de cada administración que se ven en la necesidad de mostrar resultados en periodos cortos lo que los lleva muchas veces a

romper o paralizar excelentes programas de administraciones anteriores desperdiciando recursos y esfuerzos significativos que van en detrimento de las empresas.

Es prácticamente inexistente la preocupación por la quiebra de las empresas estatales, dado que no se afecta directamente el patrimonio de quienes las gobiernan y dirigen además existe también la posibilidad de recibir subvenciones de parte del estado lo que da cierta garantía a los trabajadores, proveedores, contratistas, clientes, etc., de que sus derechos económicos serán resarcidos aún si la empresa fracasa; por lo cual el control ejercido en estas empresas es mucho menos estricto, es más otra de las venas rotas del estado es precisamente la de los muy bien organizados “carteles” de demandas contra el estado en las que “lógicamente” el estado siempre pierde con las consabidas consecuencias.

CAPITULO TERCERO.

3. IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Es importante tener como reto la creación de una estrategia empresarial que relacione medio ambiente, economía, política y balance social, como modelo de sostenibilidad. Así mismo, ya no se concibe la Responsabilidad Social Empresarial como filantropía sino como un tema de gran importancia porque las empresas comienzan a pensar en su accionar social.

Como puntos a tener en cuenta en una nueva estrategia empresarial que destaque el proceso de toma de decisiones, serán vitales los medios masivos de comunicación para que mediante una estrategia concertada se destaque la imagen del profesional con valores, ético, honesto y emprendedor, como alguien digno de ser imitado. El propósito debe ser que el profesional sea considerado como un gestor de la riqueza colectiva, La manera más eficaz para hacerlo es insertándolos en la estructura curricular de las carreras que tienen mayor proyección empresarial; constituyéndose en un ejemplo principalmente para la población más joven.

Mostrar la historia empresarial colombiana, los fundamentos para crear una nueva empresa, perfiles de negocios, ideas y oportunidades de emprendimiento, la evolución de los negocios en el mundo, todo ello como estímulo para los profesionales. . Masificar la difusión de los cursos de espíritu empresarial, que universidades privadas han venido realizando, haciéndolos extensivos a las universidades públicas, con respeto a su autonomía universitaria y bajo el marco de la Ley.

Impartir asesoría por parte de entidades nacionales o internacionales especializadas, al Ministerio de Educación, a las Secretarías de Educación Departamental, a los colegios y escuelas para desarrollar los PEI (Proyecto Educativo Institucional) con una orientación que incluya el desarrollo de una cultura empresarial en el sistema educativo colombiano.

Estimular y motivar la creatividad de los estudiantes, mediante convenios entre empresas y universidades, estableciendo incentivos económicos que hagan de la creatividad sobre nuevas estrategias empresariales un buen negocio para la empresa así como para el agente innovador.

Las empresas deben ser transparentes en todas sus decisiones; fortalecer su capacidad para soportar su estrategia de crecimiento, ser más competitiva para mejorar su claridad, agilidad y empoderamiento para la Toma de Decisiones y contar con los mecanismos de gobernabilidad, control y transparencia que generen y aumenten la confianza en el buen manejo operacional de la empresa.

La dificultad más grande de una buena reforma consiste en diferenciar con claridad las responsabilidades públicas en sus principales dimensiones, sin que confundan unas con otras y sin que se diluyan algunas de ellas. En este sentido es preciso diferenciar el diseño de políticas, la ejecución de las mismas, la operación del servicio, la regulación que fija reglas del juego a los agentes participantes y la supervisión que vigila el cumplimiento de las normas- Gran confusión genera el Estado cuando desempeña para un servicio varias de estas funciones al tiempo, sobre todo cuando se incluyen algunas típicas del sector privado-.

"Ser competitivo no es sólo innovación en soluciones o servicios. Competitividad es también la capacidad de tomar decisiones inteligentes acerca de las inversiones, tanto en tecnología como en proyectos y

mercadeo", afirmó uno de los panelistas en el Foro Económico Mundial sobre América Latina.

Un punto clave en las nuevas estrategias que se implementen en las empresas es conseguir que las actividades de los trabajadores no se limiten solamente a acabar de cualquier modo sus tareas-esto es algo que prácticamente caracteriza a los empleados estatales, indolencia, pasividad, desinterés-se debe encontrar la forma de que se preocupen más por la calidad del trabajo que desarrollan contribuyendo así a la eficiencia de la empresa.

Podría decirse que la satisfacción laboral estaría determinada por diferentes factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, los factores tales como trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, Condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo, y la compatibilidad entre la persona y el puesto. El descontento en el trabajo se vincula estrecha mente con el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental. Por ejemplo es probable que los empleados muy descontentos se ausenten del trabajo y lo abandonen por otro. Los altos niveles de ausentismos y la rotación son costosos para las organizaciones. Por lo tanto la profunda relación entre el descontento, el ausentismo y la rotación constituye una razón apremiante para preocuparse por la satisfacción del empleado en el trabajo

Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional

3. CONCLUSIONES

Una de las principales conclusiones es destacar la necesidad imperiosa de eliminar cierta actitud ventajista y facilista que ha impregnado a nuestra sociedad y que se manifiesta en la búsqueda del dinero fácil, el negocio ilegal, la corrupción, el tráfico de influencias, la inversión especulativa y el clientelismo estas costumbres tienen que desaparecer y la mejor manera de hacerlo es mostrando las funestas consecuencias de estas prácticas para quien las ejerce y para el país en su conjunto y destacando con casos y ejemplos reales que la decisión de ser empresario honesto si paga. El trabajo debe iniciar desde el núcleo primario de la sociedad, que es el hogar y proyectarse en los niveles de educación básica, primaria y superior.

Las universidades nacionales deben asumir el deber de formar profesionales con un gran sentido de la responsabilidad, que propendan por el mejoramiento de la Justicia Social en Colombia y de un mayor respeto por los derechos humanos, destacando en todas sus facultades los valores Éticos y morales, como manera de minimizar la contaminación por la corrupción.

Algo innegable, es que la disposición y el espíritu para trabajar de los colombianos están demostrados; no de otra manera se explica que todos los días surjan en forma espontánea nuevas empresas a pesar de las condiciones adversas del entorno. La capacidad del colombiano para trabajar es reconocida y lo prueba el progreso que se logra en sectores donde el clima y la naturaleza son difíciles, y la forma como sale adelante en cualquier parte del mundo.

Así mismo, debe incentivarse el desarrollo de la creatividad e iniciativa personales, la actitud positiva hacia asumir riesgos calculados y el liderazgo, cualidades estas tan necesarias en un ejercicio empresarial exitoso.

Igualmente, a pesar de las contradicciones de una sociedad convulsionada, en Colombia aún resta mucho por hacer y las oportunidades para generar nuevas empresas aparecen por doquier. Una política de promoción del espíritu empresarial debe estar orientada a inculcar los valores del trabajo, la independencia, la superación y la solidaridad entre los colombianos, a convertir al profesional en un ejemplo que conviene imitar y a destacar el papel que juega cada uno en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Por otra parte, es imperativo definir políticas laborales donde la negociación de salarios y demás contraprestaciones laborales respondan a las posibilidades financieras de la empresa, las variaciones en productividad y eficiencia, el logro de metas en materia de utilidades, etc.

El problema del narcotráfico, el terrorismo, la deuda externa, un alto desempleo, crisis progresiva del sector industrial y comercial, además del profundo deterioro de las condiciones de vida en las clases media y baja, en los sectores tanto rurales como urbanos y si a esto le añadimos las malas relaciones que en los últimos años manejamos con nuestros países vecinos nos, muestran que “como vamos no vamos bien” es necesario que cada colombiano se involucre realmente en la toma de decisiones fundamentales para el país hay que eliminar la apatía y un comienzo muy importante en este momento es por medio de un voto responsable en las próximas elecciones donde realmente se analice con cabeza fría y sin sectarismos cada uno de los programas y candidatos que se nos ofrecen; de los dirigentes que se escojan depende el futuro de Colombia,

En Colombia los buenos somos muchos más y nuestra capacidad e inteligencia es reconocida en el mundo; unámonos contra el cáncer de la corrupción. ¡Salvemos nuestra Maravillosa Colombia ¡

BIBLIOGRAFIA

AVILA DÁVALOS Hernán, CAICEDO DELGADO Alexander, CRESPO MARTÍNEZ Jenny, DOMINGUEZ ZAPATA Álvaro PH.D, **“Teorías Contemporáneas de la Organización y el Management”**

BUSTOS Uribe, M.A.: **“La política, la intervención económica y el manejo fiscal en Colombia”** en Observatorio de la Economía Latinoamericana 47, agosto 2005 Texto completo en www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/

CARRILLO Jairo E. **“Organizaciones Poder y Democracia”**.

Estatutos Sociales de Ecopetrol s.a. aprobados por la asamblea general de accionistas en reunión extraordinaria del día 6 de noviembre de 2007

Ecopetrol-Informe Anual 2008 Responsabilidad Social Empresarial Volumen II

OTERO PRADA Diego, **Marcos Regulatorios y el Rol de las Empresas Estatales de hidrocarburos**. Noviembre de. 2007

VARGAS LLERAS Germán. **“Contra la Corrupción: Terapia de Choque”**. En: El Tiempo, Bogotá. (28, Marzo, 2010) p. 1-21, c1

CYBERGRAFIA

<http://www.portafolio.com.co/archivo/buscar?publicacion=portafolio&tipodebusqueda=&q=manejo+de+las+empresas+estatales&pagina=6>

<http://www.ecopetrol.com.co/especiales/InformeAnual2008/informe.htm>

http://www.ecopetrol.com.co/especiales/CartaPetroleraDic06/rev_entrevista.htm

http://www.ecopetrol.com.co/especiales/carta_petrolera119/rev_entrevista.htm

<http://www.elespectador.com/>

www.eltiempo.com

ANEXOS

FIGURA 1- Organigrama actual de Ecopetrol

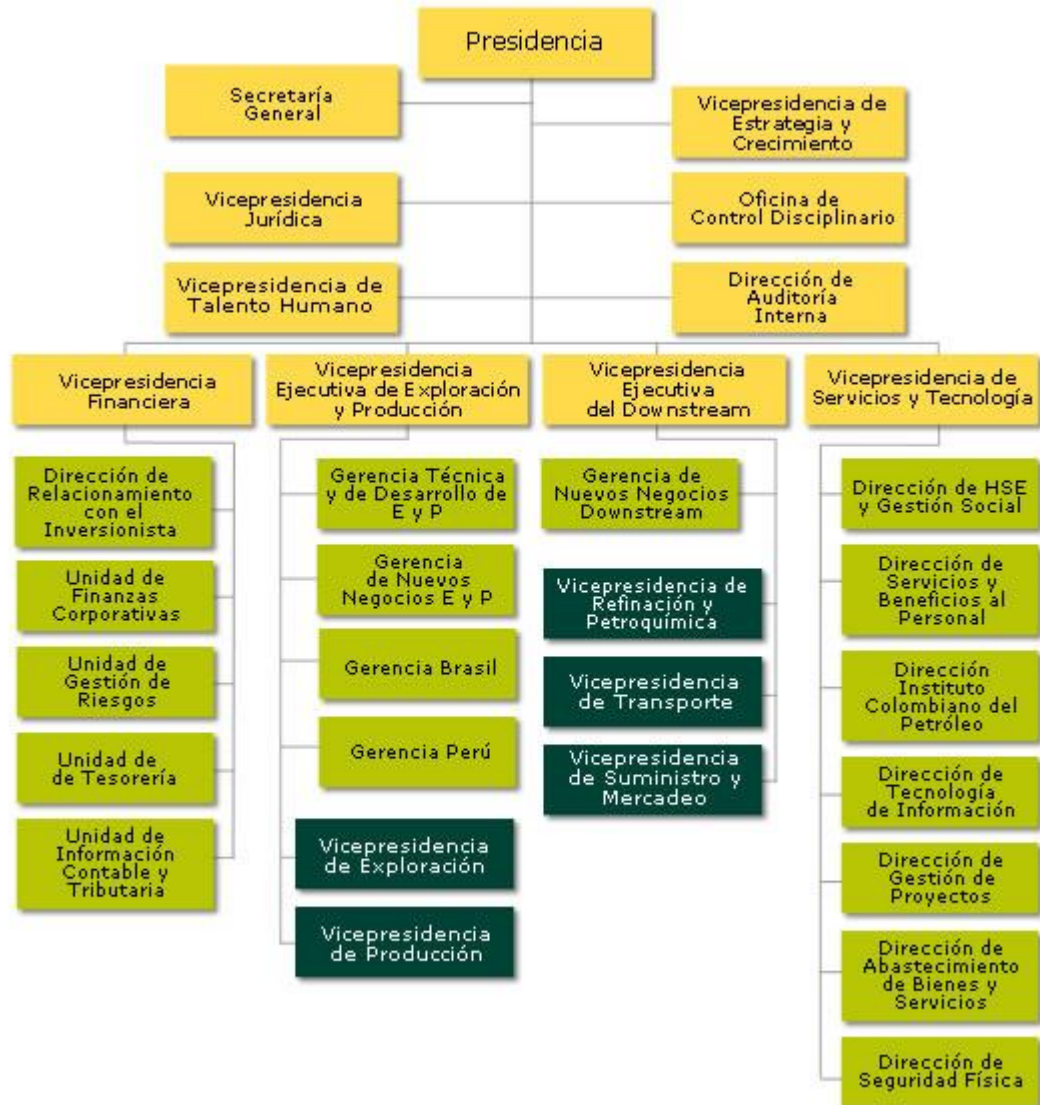


FIGURA 2-Iguana-Iguana. El logo es un símbolo de respeto por la vida y por el medio ambiente y el símbolo de una empresa que le apuesta a la producción de combustibles cada vez más limpios

Nueva imagen de Ecopetrol



FIGURA 3- Nos muestran la importancia que la empresa está dando al factor humano. El objetivo es contar con talento humano de clase mundial requerido por la estrategia.



