

#### 4. Fortalecer el compromiso de la Universidad con su personal

El compromiso con el personal de la institución (el cliente interno), el compromiso con la calidad del servicio y el compromiso con el cliente externo son inseparables en la organización.

El compromiso institucional con el recurso humano debe estar perfectamente definido en la misión, las estrategias, las políticas y los objetivos de la Universidad.

El compromiso institucional con el recurso humano debe traducirse en la total dedicación de las directivas de la Universidad y los directivos de las unidades académicas docentes y administrativas para el desarrollo personal y profesional de la gente, mediante la aplicación de los valores fundamentales de la administración del recurso humano: reconocimiento al logro, trabajo en equipo, delegación del trabajo, administración por liderazgo y desarrollo del personal.

#### LA MISION DE LA UNIVERSIDAD CON RELACION A LA CALIDAD TOTAL

La Calidad Total plantea una serie de interrogantes nuevos con respecto a la misión formadora de la Universidad: ¿Debe la Universidad educar para la Calidad? ¿Qué es educar para la Calidad? ¿Es desarrollar profesionales comprometidos con la Calidad, capaces de liderar el desarrollo de la Cali-

dad y capaces de manejar eficientemente los recursos del país? Educar para la calidad, ¿es formar egresados orientados al mejoramiento continuo de su profesión, su trabajo y su comunidad? Educar para la calidad, ¿es desarrollar programas de mejoramiento de la calidad para la educación primaria, secundaria y universitaria? ¿Es educar masivamente la comunidad en el mejoramiento de la calidad? Educar para la calidad, ¿es apoyar y difundir aplicaciones de mejoramiento en los sectores productivos, públicos y privados del país?

Las respuestas a las anteriores preguntas y las conclusiones parecen obvias. La Universidad está llamada a liderar la Calidad Total en el sector educativo y por la misma razón de su existencia, la Universidad puede extender su ilimitada y beneficiosa influencia a la sociedad, a través de sus egresados quienes realmente al estar formados en Calidad Total pueden hacer mucho por el país y la sociedad a la que pertenecen.

Decidir realizar el proceso de la Calidad Total es correr riesgos, es aceptar las dificultades, es persistir en el propósito y es asumir la responsabilidad por su desarrollo y su consolidación. Si la Alta Dirección no está preparada para esto o no está en condiciones de asumir el compromiso de la calidad, se dispersarán todos los esfuerzos que se realicen y el proceso de la calidad en la organización será un fracaso rotundo.

## EL REGIMEN ECONOMICO EN LA CONSTITUCION DE 1991

CARLOS RODADO NORIEGA

Ingeniero Civil U.N. de Bogotá. Magíster en Economía U. de Los Andes. Ph.D en Economía U. de Chicago. Ex funcionario, Jefe de la División de Estudios Monetarios y Cambiarios del Departamento de Planeación Nacional. Ministro de Minas y Energía 1981 - 1982. Miembro de la Comisión Tercera de Asuntos Económicos de la Cámara de Representantes. Delegatario de la Asamblea Nacional Constituyente 1992. Docente Autor.

Se ha dicho, con sobrada razón, que una Constitución Política es lo que diga sobre dos conceptos fundamentales: libertad y propiedad. Y es absolutamente cierto, porque la concepción que se tenga sobre uno y otro asunto define y moldea la clase de Estado que una nación quiere tener.

Es más, la confrontación ideológica que el mundo ha presenciado entre los dos más conocidos sistemas políticos: capitalismo y comunismo, no ha sido otra cosa que la lucha intelectual y material por hacer prevalecer una u otra interpretación sobre esos dos importantes aspectos.

La libertad política y la libertad económica están íntimamente ligadas, hasta el punto que algunos pensadores como Friederich Hayek, consideran que donde no hay libertad económica

no puede haber libertad política. El tiempo y los irrefutables acontecimientos de la historia le han dado la razón al economista austriaco.

La libertad es una vocación incontenible del ser humano; es un impulso que brota de lo más hondo de cada persona y que se manifiesta en los sistemas políticos como un irrefrenable e intenso deseo del ciudadano de participar en todas aquellas decisiones que lo afectan.

Y ha sido precisamente ese llamado íntimo el que, amplificado como fenómeno de masas, se ha expresado en manifestaciones de inconformidad y de protesta dondequiera que el Estado o las formas de gobierno causan opresión, restringen indebidamente la libertad o pretenden ahogar la iniciativa individual.

Es decir, ha sido ese sentimiento innato del "homo sapiens" el que ha producido y sigue produciendo virajes y perestroikas alrededor del mundo. Curiosamente, lo que no pudieron lograr las guerras frías ni las calientes; lo que no pudo dirimir la dialéctica en 150 años de debate entre capitalismo y comunismo, lo ha logrado el instinto del ser humano por la libertad, ese estímulo interior que lo impulsa a ser actor y protagonista de su propio destino.

En una Constitución Política el concepto de libertad aflora no sólo en todo aquello relacionado con los derechos y garantías de las personas sino también en el grado de intervención estatal que se consagra y en los límites y alcances que se le establecen al poder público. Los límites de la intervención del Estado son la contrapartida necesaria de las garantías económicas de los particulares. La libertad individual debe estar protegida contra una autoridad tiránica, de cualquier clase que sea, mediante un complejo sistema de restricción del poder. La separación del poder en ramas, así como la independencia y el equilibrio que estas deben guardar entre sí, constituyen formas de evitar el despotismo, vale decir, la concentración excesiva de poder en unas solas manos.

En el constitucionalismo emanado de la Revolución Francesa el Estado únicamente puede limitar los derechos ciudadanos si cuenta con expresa facultad constitucional para hacerlo, en tanto que el ciudadano puede ejercer cualquier actividad siempre y cuando que no esté prohibida. Y ése es, sin lugar a dudas, el sentido del artículo 94 de la recién expedida Carta Fundamental Colombiana, que dice: "La enunciación de los derechos y garantías contenidos en la Constitución y en los convenios internacionales vigentes, no debe entenderse como negación de otros que, siendo inherentes a la persona humana, no figuren expresamente en ellos". Esta norma que no hacía parte de la constitución anterior y está

casi textualmente tomada de la IX Enmienda de 1791 a la Constitución norteamericana, es de gran importancia ya que elimina la necesidad de tener que alargar la lista de derechos ciudadanos.

En la Constitución de 1991 y particularmente en el título referente al régimen económico, se establece que "la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley". Más aún, se señala que: "El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional". Es decir, la primera posibilidad de intervención que se le señala al Estado es precisamente la de garantizar la libre competencia y la de evitar cualquier práctica restrictiva de la actividad económica de los particulares.

El mecanismo del mercado produce una eficiente asignación de los recursos y maximiza el valor del producto total para la sociedad si y sólo si se dan las condiciones de la libre competencia económica. Para que ésta exista se necesita, además de la homogeneidad del producto, que un agente económico -o unos pocos- no tengan capacidad de alterar el precio modificando las cantidades vendidas. Lo cual a su turno se logra cuando existe un número considerable de vendedores y compradores y, especialmente, cuando la parte que cada uno vende o compra constituye una proporción tan pequeña del mercado que uno sólo de los agentes económicos considerado en forma individual no tiene capacidad para influir o determinar el precio. El precio está determinado por las fuerzas del mercado, o, lo que es lo mismo, por la interacción de todos los compradores y de todos los vendedores.

En el mundo real es difícil encontrar mercados perfectos, como también es difícil encontrar los monopolios puros, excepto los estatales. En efecto, para que una unidad de producción o venta constituya un monopolio se necesita no sólo que sea exclusiva, sino también excluyente. Lo más común es encontrar lo que la economista inglesa Joan Robinson denominó "competencia monopolística", que tiene de la competencia (un gran número de vendedores) y del monopolio (la diferenciación del producto). Pero lo importante es entender que mientras no existan barreras a la entrada de un mercado, los productores o vendedores difícilmente podrán tener un poder significativo o duradero sobre el precio, a menos que se trate de los monopolios naturales que constituyen fenómenos insalvables. Es decir, la mejor terapia contra "el poder de mercado" o "poder monopolístico" es la libertad económica que permite que muchas otras personas o empresas puedan dedicarse a esa determinada actividad. De ahí que las constituciones modernas contemplan la intervención del Estado para impedir prácticas o maniobras encaminadas a destruir o restringir la libertad económica.

En vez de prohibir los monopolios -lo que no tendría sentido por las razones anteriormente anotadas- o ponerle límites a la concentración económica que tampoco hubiera resultado sensato en un país donde el tamaño de las unidades de producción es modesto a escala internacional, la Constitución de 1991 le ordena al Estado evitar o controlar cualquier abuso que personas o empresas hagan de su poder dominante en el mercado nacional. Con este mandamiento, el Legislador deberá expedir un Estatuto más parecido al que han adoptado la mayoría de los países de la Comunidad Económica Europea que a la ley anti-trust de los Estados Unidos.

En efecto, la experiencia indica que cuando las economías se internaciona-

lizan se produce un proceso de concentración que no es necesariamente malo. Por el contrario, la fusión de empresas se ha utilizado como mecanismo de supervivencia en un agreste y competido mercado internacional. La estrategia adoptada por las empresas europeas para no ser literalmente barridas en el Mercado Común de 1992, o absorbidas por los mayores grupos continentales o extrcontinentales, o por las transnacionales, verdaderos países económicos sin fronteras, es crecer y fortalecerse a base de "opas" (offre pour acheter, oferta de compra), fusiones y ampliaciones.

El conocido refrán "o rinovarsi o morire" se ha convertido para las empresas en un nuevo y serio desafío: o crecer -por sí mismas o por fusiones- o morir.

Esta ley del crecimiento viene dictada por la necesidad de defenderse de las grandes compañías extranjeras o transnacionales pero también por la exigencia intrínseca de reducir costos e incrementar la productividad, de suerte que se pueda contar con un mercado externo e interno que permita el mantenimiento y el desarrollo de la empresa.

Ahora bien, lo que sí se debe cautelar es que el proceso de concentración no se vaya a producir abusando de la posición dominante para causar daño a los consumidores o pequeños productores de los mercados domésticos. Porque precisamente es para impedir este tipo de casos que la Carta Fundamental Colombiana -como lo ha hecho la legislación europea de las dos últimas décadas- le ordena al Congreso expedir un estatuto legal que prevenga o controle tales anomalías.

Pero la intervención del Estado se plantea en la Norma Suprema de 1991 no sólo para evitar o controlar anomalías o abusos económicos sino también para alcanzar los fines sociales del Estado, en especial el mejora-

miento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y de los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Igualmente, para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos.

Como se ve, la intervención estatal está encaminada a buscar la eficiencia económica pero también la justicia social. Con el mismo celo con que se tutela y se alienta una estructura competitiva de los mercados a fin de lograr el primero de esos dos objetivos, también se promueven acciones estatales encaminadas a forjar una sociedad más igualitaria.

Aun cuando la Constitución de 1991 tiene una innegable vocación social y ordena orientar el gasto público de manera prioritaria hacia la satisfacción de las necesidades básicas del hombre, no estimula el gigantismo estatal y, antes por el contrario, abre numerosas posibilidades de privatización y de participación de los particulares en la prestación de servicios del Estado. Así, la seguridad social, los servicios de salud, los servicios públicos, y el control fiscal, entre otros, pueden ser prestados o contratados con empresas privadas o con particulares, según reglamentación hecha por la ley. Lo importante no es quién presta el servicio sino que el servicio realmente se preste y, en especial, a las inmensas mayorías nacionales que hoy infortunadamente no cuentan con ese beneficio.

En materia de propiedad es donde han surgido las más serias inquietudes sobre el texto constitucional colombiano. Y con sobrada razón. Podría afirmarse, sin exagerar, que es el lunar de la nueva Carta Fundamental. Las normas recientemente aprobadas no son peores que las que vienen de 1936, que ya eran bastante malas. Lo lamentable es haber perdido la oportunidad

de mejorar unos textos imprecisos y confusos y, sobre todo, de darle al país una normatividad fundamental en materia de propiedad que estuviera a tono con las tendencias renovadoras que se están haciendo sentir en todas las naciones del mundo, incluidas las de la antigua órbita comunista que han decidido abrirle las puertas y ofrecerle el máximo de garantías al capital extranjero.

El debate sobre este asunto en el seno de la Asamblea Nacional Constituyente fue intenso, pero prevalecieron las mayorías numéricas sobre la fuerza de los argumentos y de la propia e incontrovertible realidad que nos ha tocado vivir y ver en este tramo importante de la historia de la humanidad.

La confusión y el mensaje contradictorio del artículo 58 radican en que empieza reconociendo en forma categórica el derecho de propiedad, para luego asentarlo sobre las arenas movedizas de la expropiación por vía administrativa y de la amenazante posibilidad de la expropiación sin indemnización.

La expropiación -figura diferente a la extinción de dominio- no es ni puede ser considerada como una sanción; es la necesidad manifiesta de un Estado de adquirir un bien privado por razones de utilidad pública o interés social. La obligación de vender de parte del propietario se deriva de la validez de dichas razones que, por lo mismo, deben ser explícitamente señaladas en una sentencia judicial, susceptible de ser controvertida, como se acostumbra en todo el mundo democrático. Y, por supuesto, el resarcimiento pecuniario para el afectado debe ser pleno y anterior al desplazamiento que el Estado le hace de su dominio.

Ese es el sentido de la expresión "indemnización previa", ya que etimológicamente "indemne" significa libre o exento de daño. Infortunadamente, en

nuestra Constitución la expropiación tiene un tinte sancionatorio, no sólo cuando se dice que la indemnización que se le paga al afectado se fijará consultando los intereses de éste y los de la comunidad, sino cuando se establece la posibilidad de expropiar sin indemnización. Y este enunciado resulta un tanto más preocupante si dicha expropiación y su respectiva indemnización van a ser decretadas por un funcionario de la rama ejecutiva (inspector de policía, alcalde, director de instituto descentralizado, etc.) con todas las posibilidades de abuso y corrupción que tal procedimiento puede generar. En efecto, aun cuando la actuación de los funcionarios administrativos también está sujeta (según el art. 29 de la Constitución) al debido proceso y al control jurisdiccional, no hay mucha conciencia sobre estos conceptos en el abigarrado enjambre de funcionarios públicos colombianos.

Otro error o inconsistencia que debió haberse rectificado es esa ambivalencia constitucional que hace que la propiedad sea simultáneamente, para la misma persona y en el mismo sentido, una función social y un derecho. Aun cuando parece más un asunto de sutileza jurídica que de repercusiones prácticas, la verdad es que de allí arrancan muchas de las equivocadas y peligrosas concepciones sobre el importante tema de la propiedad. Un derecho es una facultad o poder sobre alguien o sobre alguna cosa; es eminentemente personal y se desconoce cuando se afirma que es una función social de otro.

Las únicas razones que esgrimieron quienes defendieron el principio de que "la propiedad es una función social" hacían relación al tiempo que ese precepto llevaba de estar consagrado en la Carta Fundamental (desde 1936), sin que se hubiera producido -según sostenían algunos- ningún tipo de efecto adverso por ello. Algunos miembros de la Asamblea Nacional Constituyente

contestamos diciendo que: defender un error porque lleva 55 años y no ha pasado nada es la mejor forma de comprobar que la publicitada reforma de 1936 se quedó en la categoría de las revoluciones inanes. Pero mucho más grave aún, es tratar de sostener una posición errónea con el argumento de que no ha tenido repercusiones adversas notorias o protuberantes. Esta pintoresca actitud es similar a la de quienes ante los descubrimientos de Copérnico sobre el sistema cósmico, que rectificaba un error de varios siglos según el cual "era el astro rey el que giraba alrededor de la Tierra", pensaban que esa doctrina no le había causado daño a nadie. Sin embargo, como es de todos conocido, esa equivocada concepción retrasó el avance de la física espacial y el progreso de la humanidad durante varias centurias.

Lamentablemente, en el seno de la Constituyente se quiso presentar como un retroceso -e incluso como atropello- la rectificación de los errores y como una "formidable posición de avanzada" la introducción o el mantenimiento de conceptos y doctrinas que están en retirada hasta en la Plaza Roja de Moscú, donde nacieron.

El artículo 58 de nuestra Constitución debe ser modificado, a fin de no causar inconvenientes e innecesarios temores a los inversionistas extranjeros y nacionales. A los primeros, porque ellos y sus asesores jurídicos leen y comparan nuestra Constitución con las de otros países y con toda seguridad van a advertir diferencias, que adicionadas a los tradicionales problemas de orden público, desviarán los flujos internacionales de capital hacia otras naciones. Y a los inversionistas nacionales, porque frente a ese tipo de disposiciones muy probablemente concluyan que hay mucha más seguridad para las inversiones en el extranjero que en nuestro país, consideración que podría provocar una nociva fuga de capitales.

La reglamentación legal que se plantea, encaminada a limitar la expropiación por vía administrativa y a establecerle un sinnúmero de requisitos y trabas, aun cuando está bien intencionada, no es suficiente y acaba dejándonos con el pecado y sin el género. En efecto, la razón que se aducía para establecer la expropiación administrativa era la de la agilización de los procesos respectivos. Pues bien, si ahora se van a establecer trabas y escollos a dicha expropiación, que la tornarían lenta y flemática, ¿cuál es entonces la ventaja sobre la expropiación por vía judicial? Ninguna, pero con el agravante de que el mantenimiento de ese tipo de figuras en un texto constitucional tendría todos los efectos negativos que ya hemos señalado.

Finalmente, en lo que se refiere al importante asunto de la intervención estatal en el sector financiero, vale la

pena destacar que se ha hecho un cambio sustancial en la medida en que la regulación de las actividades financieras, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público, no se mantiene como una atribución constitucional propia del Presidente de la República, sino que se establece como una función del Congreso, que deberá dictar las normas generales y señalar en ellas los objetivos a los cuales debe sujetarse el gobierno en esa materia. Es decir, se acaba con la figura de los llamados "decretos constitucionales", mediante los cuales el ejecutivo podía dictar normas sobre el sector financiero sin más límites que la Constitución y sin necesidad de ley previa sobre esos asuntos.

*Santafé de Bogotá, D.C.  
Septiembre 17 de 1991*

## LA ULTIMA LECCION

ALFONSO OCAMPO LONDOÑO  
RECTOR

Discurso de grado del ICESI  
Décimo sexta promoción  
Cali, Febrero 8 de 1992

Graduamos en esta sencilla y solemne ceremonia 165 profesionales, de pre y postgrado: 70 Administradores, 19 Ingenieros de Sistemas, 18 Magísteres en Administración, 32 Especialistas en Empresas Comerciales, 1 en Mercadeo, 1 en Finanzas y 24 en Negocios Internacionales. Con ellos cumplimos la principal misión que nos han encomendado la comunidad, el país y nuestros fundadores.

Los Magísteres en Administración y los Especialistas en Mercadeo y Finanzas son fruto del programa que hemos tenido con la Universidad EAFIT, unión fecunda de la cual hemos aprendido mucho ambas instituciones y de nuevo expreso a dicha entidad, a través del doctor Víctor Arteaga, nuestra gratitud y admiración por su colaboración. Los demás son fruto de nuestros programas propios que se han incrementado en forma notable por la acogida que hemos tenido de esta comunidad y de las empresas de la región. Los entregamos hoy, para que ayuden a acre-

centar la riqueza de la comarca y de Colombia.

Culminan ellos un derrotero que se fijaron hace algunos años y durante su estadía, fueron modelos de dedicación, buen comportamiento y señorío. Son dignos hijos de esta Institución y al verlos partir, les deseamos toda clase de merecidos éxitos. Encarnan ellos los propósitos que nos legaron los empresarios que fundaron el ICESI y estoy seguro de que cumplirán el lema que nos distingue: LA EXCELENCIA, EL ESPIRITU DEMOCRATICO y como parte de éste, el derecho a la libre empresa y a la propiedad privada, y LA INTEGRIDAD, que significa honestidad o ética personal total, conceptos que deben ser parte integrante de la personalidad de nuestros graduados. Lo más importante que esperamos ver logrado, es el desarrollo de la personalidad humana de cada uno, además de su competencia profesional y especial.

Pero hoy quiero hacer especial énfasis en nuestro concepto de excelencia.