

# cambio

EMPRESARIAL

Lps. 3.00

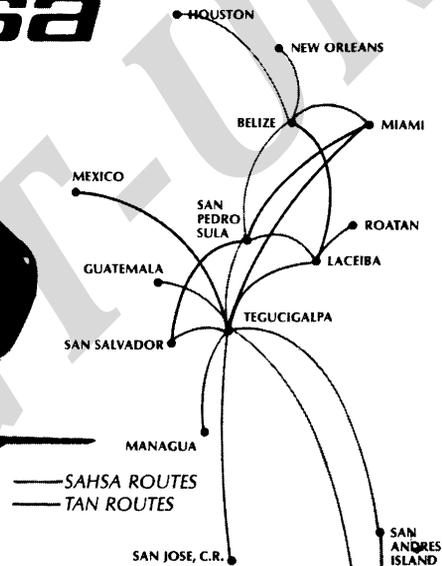
## CENTROAMERICA: UNA REGION CONFLICTIVA

- Los Nobles Vinos de Chile
- El teatro en Honduras: un antiguo Debate
- La Inflación y el análisis tradicional de los estados financieros

No. 11 TEGUCIGALPA, HONDURAS

# Nuestra vocación es... "Servirle" **Tan SAHSA**

HONDURAS  
AIRLINES  
FIRST CLASS SERVICE  
OPEN BAR  
CHAMPAGNE SCOTCH  
TOLL FREE:  
1-800-535-7032  
1-800-535-7033



RESERVACIONES EN TEGUCIGALPA: 33-33-33

TAN/SAHSA takes you quickly and comfortably to your travel destination. Whether you are a businessman or a pleasure traveler, we will make sure that your flight is the best you've ever had.

TAN/SAHSA planes are maintained by qualified and trained experts in the aviation field. For your security, our pilots have flown millions of kilometers. TAN flies from Miami to Belize, Honduras and Mexico. SAHSA covers the following routes: northbound from Honduras to Belize, New Orleans, and Houston. Southbound, we fly to Managua, San Jose, Panama and to the island of San Andres in Colombia.

We hope to serve you as cordially as you deserve.

As a friendly gesture, please accept this magazine for your reading pleasure. Thank you for flying with us.

Cordially, TAN/SAHSA

TAN/SAHSA le transporta cómoda y rápidamente a su destino. Ya sea Ud. hombre de negocios o turista de vacaciones, nosotros nos haremos responsable de que su vuelo sea el mejor que haya disfrutado.

Los aviones de TAN/SAHSA son atendidos por expertos adiestrados en el campo de la aviación. Para garantizar su seguridad, nuestros pilotos han volado millones de kilómetros. TAN vuela desde Miami a Belize, Honduras y México. SAHSA cubre las rutas siguientes. Hacia el norte, vuela de Honduras a Belize Nueva Orleans y Houston. Hacia el sur, vamos a Managua, San José, Panamá y la Isla de San Andrés en Colombia.

Esperamos poder servirle tan cordialmente como Ud. se merece.

En principio, le ofrecemos esta revista para que su vuelo sea más grato. Gracias por viajar con nosotros.

Atentamente, TAN/SAHSA

**Tan SAHSA**  
PROFESIONALMENTE VAMOS MAS LEJOS

<h1>Sumario/</h1>	
Negociación o Claudicación	2-3
El Teatro en Honduras: Un Antiguo Debate. ....	5-7
Un Análisis de la Familia, por el doctor Ramón Alcerro Castro. ....	9-17
Los Trabajoadictos . . . . .	19-20
La Inflación y el Análisis Tradicional de Estados Financieros . . . . .	22-31
Centroamérica: Una Región Conflictiva . . . . .	33-39
Los Nobles Vinos de Chile. ....	41-45
Si Usted desea ser Insustituible: ¡Lo Será! . . . . .	47-50

**C**umpliendo con esta doceava oportunidad de nuestra publicación, ofrecemos en este número la continuación del artículo que analiza la situación económica actual del Istmo; por otra parte, con el ponderado juicio que caracteriza al filántropo y profesional responsable, el Dr. Ramón Alcerro Castro, nos transmite como vivencia personal su análisis de arraigados problemas de la sociedad hondureña. Y, en contrapunto, otros sectores de la misma sociedad se expresan cada vez con mayor talento a través del arte teatral, espectáculo que se supera con cada representación. Finalmente, el Dr. Antonio Vides nos presenta una visión global del impacto de la inflación sobre la empresa.

Reiteramos nuestra invitación de sus comentarios y sugerencias sobre el contenido de la revista. Gracias anticipadas.

LA DIRECCION



**DISEÑO Y COMPOSER:**  
Talento Ejecutivo

**SUSCRIPCIONES:**  
Rosa Elena Salazar

**EDITOR:**  
Joaquín Medina Oviedo  
En goce de licencia

**PUBLICIDAD:**  
Liz P. de Pretto

**CONSEJO EDITORIAL:**  
Amilcar Santamaría  
Ricardo Martínez C.  
Alberto Galeano B.  
Joaquín Medina Oviedo

**TALENTO EJECUTIVO**  
Apartado Postal: 1111  
Tels.: 22-04-80 y 22-28-53  
Tegucigalpa, D.C.

CAMBIO EMPRESARIAL 1

---

**EDITORIAL**

## NEGOCIACION O CLAUDICACION

**L**a precaria situación económica de los países del III Mundo constituye, según la opinión de numerosos observadores, el fenómeno más importante de la historia económica contemporánea.

Esta afirmación, examinada a la ligera, podría merecer el calificativo de superficial. Empero, si tomamos en consideración la posibilidad de que sectores considerables sean condenados a la pobreza absoluta, y, por otra parte, otros segmentos vean disminuir drásticamente su nivel de vida, dicha aseveración cobra niveles de realismo que, en el plano político, podrían traducirse rápidamente en situaciones altamente explosivas, tal como la ocurrida recientemente en la república de Túnez donde un leve incremento en el precio del pan se tradujo en un motín, con balance de 100 muertos y más de 300 heridos.

En el caso de las economías agroexportadoras, carentes de petróleo propio, como la de nuestro país, algunos estiman que ya se llegó al inmovilismo como un elemento constante de la intrincada ecuación económica.

Esta posición negativa probablemente se fundamenta en la historia de la sobreproducción recurrente de materias primas y productos de base, y la fluctuación de precios concomitante, fenómeno que ha caracterizado a las relaciones económicas Norte-Sur desde tiempos inmemoriales.

Este elemento aunado a la monumental deuda externa, derivada de los desequilibrios permanentes de balanza de pagos, tienden a sugerir que las opciones de desarrollo para nuestras economías se han visto reducidas a su mínima expresión desde hace algún tiempo. Salvo si la ayuda externa se convirtiese en un mecanismo de desarrollo de carácter exponencial. O si el turismo -en el caso hondureño- cobrase una importancia extraordinaria a través de nuestros propios esfuerzos.

En el contexto de corto plazo el problema es el de la deuda externa. Esto es así en razón de nuestra apremiante necesidad de generar recursos a efecto de financiar nuestras necesidades más urgentes.

Infortunadamente esta negociación debe ser desarrollada en el marco del Fondo Monetario Internacional, institución rectora de las finanzas internacionales en virtud de los acuerdos de Bretton Woods de 1944. Afirmamos que esto es infortunado habida cuenta de la asimetría existente entre las dos partes de la filosofía anacrónica que determina el comportamiento de esa entidad. Estos dos factores contribuyen a que la posición de negociación del Fondo Monetario Internacional sea de hecho, una política de aceptación obligatoria concebida e impuesta en conformidad a criterios abstractos que hacen caso omiso del aspecto político.

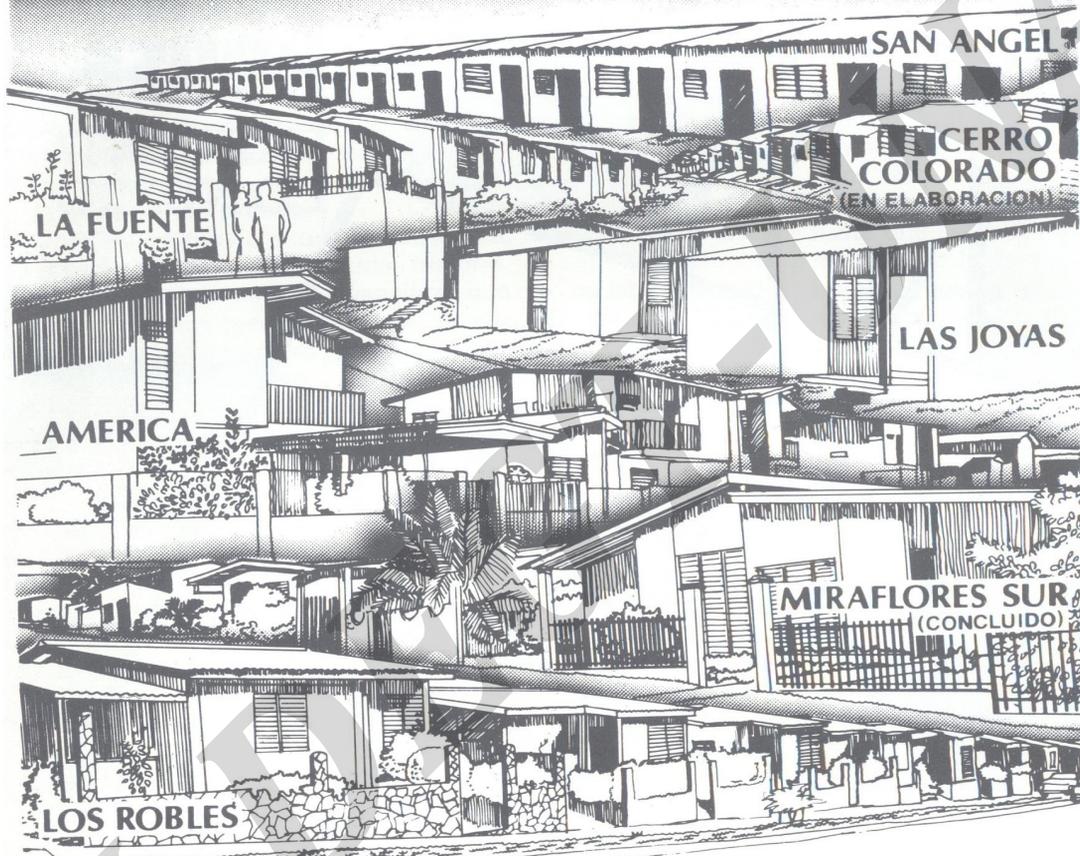
Esta abstracción, enfatiza, en consecuencia el rigor y la austeridad como único posible método de solución a nuestros endémicos males económicos, hecho que transforma a la institución internacional en una especie de animador involuntario o indirecto de problemas de orden social, capaces de sacudir las estructuras de cualquier gobierno, por bien constituido y respaldado políticamente que esté.

Es cierto que las medidas de austeridad son necesarias y apropiadas para cualquier estado cuyo nivel de vida ha sobrepasado significativamente su capacidad concomitante de financiamiento. También es evidente que la posición nuestra es difícil de defender ante la constatación de un éxodo de capital y de una paralización permanente de nuevas inversiones.

Sin embargo, es igualmente evidente que nuestra nación no puede soportar estrictamente acuerdos que nos conduzcan a la destrucción misma de nuestra raíz social. En ese sentido es oportuno traer a colación la opinión de numerosos expertos en finanzas internacionales, que abogan en favor de una dosis masiva de refinanciamiento a través de los mecanismos institucionales que permitan a nuestras economías adquirir nuevo vigor y, de la misma guisa, nos impidan tener que escoger la claudicación en vez de la negociación.



# Construyamos juntos su futuro.



**Ahorre siempre en Futuro.**

Su futuro depende de sus actos de hoy... la gente que hoy vive en todas estas Colonias un día creyó en su Futuro y ahorró con nosotros. Permítanos ser su socio confiable en la construcción de su Futuro. Venga a cualquiera de nuestras 6 oficinas... Nosotros no jugamos con su futuro!

Abra una Cuenta Bancard para hacer sus compras mientras sus ahorros ganan el 8 %

**FUTURO** 

SU FUTURO ESTA EN FUTURO!



ARTE Y CULTURA

# EL TEATRO EN HONDURAS: UN ANTIGUO DEBATE

**E**l antiguo debate sobre la misión del teatro en nuestra sociedad ha tendido a perder vigencia, más o menos en la misma forma en que el infierno ha dejado de constituir un elemento de referencia importante de la doctrina católica. Esta disputa, estéril a nuestros ojos, ejercía una especie de fascinación sobre nuestros "teatros" disminuyendo al mismo tiempo nuestra capacidad de análisis sobre los elementos realmente importantes de toda actividad teatral. Este fenómeno condujo en el pasado a que la selección de autores y su concomitante línea ideológica (¿o deberíamos decir de clase?) fuese privilegiada a costa de los factores que contribuyen a la creación de un producto que fuese aceptado en forma genuina por el público hondureño. Afortunadamente esta situación ha cambiado en forma harto significativa.

En primer lugar el teatro hondureño, a pesar de sus fluctuaciones, ha sabido emerger como un sector de nuestra sociedad cuya evolución ha sido mucho más notoria y constante que el resto de la sociedad en su conjunto. Esto se ilustró en forma magnífica por la presencia, de más de 40 grupos diferentes de toda la república, en el último festival nacional celebrado en nuestra capital, Tegucigalpa. Este evento evidenció que el denominador común ya no es, como antaño, la defensa de determinadas posiciones o privilegios sino más bien el deseo colectivo de contribuir a la reflexión a través del medio más idóneo para tal fin: el teatro simple y llanamente. En ese marco de referencia se puede constatar que el liderazgo ejercido por los grupos más importantes se caracteriza, ahora, por la presencia de hombres y mujeres sobre la escena cuya

**cambio**  
EMPRESARIAL



preocupación fundamental es la de elevar el nivel de calidad a estratos que son característicos del teatro amateur de la mejor calidad.

Esto probablemente obedezca al hecho que los grupos teatrales han obedecido a los imperativos de la economía libre, que dictan -inter alia- el tomar en consideración la actividad competitiva que adopta variadas formas: televisión, cine, y otros medios electrónicos; y que ha cobrado particular importancia durante los últimos años.

En ese mismo sentido los últimos 12 meses han sido testigos del montaje de obras tales como La Boda de Brecht,...

900 personas

*Cosas de Papá y Mamá*

*Adelina de Handal*

*Rolando Fúnez*

*Círculo Teatral Sampedrano*

de Petunias de Tennessee Williams, El Precio de Arthur Miller,... que han sido acogidas con el beneplácito del público, a tal punto que la actividad teatral tradicionalmente deficitaria, goza del éxito económico propio de las empresas bien dirigidas.

En este contexto merece la pena destacar los nombres de algunas figuras sobresalientes cuyo amor al buen teatro solamente es superado por sus talentos y capacidad de realización: Rolando Funes, actor magistral, cuya última interpretación vapuleó al público con su capacidad para conducirlo a través de sentimientos y emociones contradictorios, reminiscentes de los mejores realizadores italianos (Rissi, Gassman) en ese género; Alejandrina Ga-

mundi dotada de una singular y total credibilidad, capaz de imprimir a su actuación lo que algunos podrían calificar de realismo mágico, y en el plano de la dirección Juan Manuel Galvez, José Francisco Saybe y Moisés Toro cuyas realizaciones llevan el signo del vigor propio a los profesionales en el más amplio sentido de la palabra.

De hecho, estos solo son cinco de los numerosos hondureños que contribuyen, a través de su esfuerzo a que la sociedad hondureña sea beneficiaria de un arte teatral realmente digno de ese nombre y no, como otrora, de una situación que solamente nos merece el calificativo de un antiguo debate. ■



*Escena de la obra El Retablo del Flautista de Jordy Teixidor, de gran calidad literaria y con grandes posibilidades de creación teatral; presentada por el conjunto teatral Rascanigua.*





## ENTREVISTA

# UN ANALISIS DE LA FAMILIA POR EL DOCTOR RAMON ALCERRO CASTRO

En esta oportunidad el Dr. Ramón Alcerro Castro nos hace un enfoque del marco familiar y el desarrollo de la personalidad del infante a través de las diferentes etapas, así como también la relación de padre ausente y la frecuencia del alcoholismo en nuestro país.

**C.E. —Por lo que Ud. me dice tiene 41 años de dedicación a la especialidad. Los lectores de Cambio Empresarial querrán saber algo sobre su actividad en esas cuatro décadas.**

R.A.C. —Se los resumiré así: estaba ya en la especialidad desde antes de graduarme. Sin existir ninguna psiquiatría en el país se me nombró practicante interno del Asilo, con una población mayoritariamente psiquiátrica y neurológica crónica, a más de otros indigentes por diversas enfermedades. De hecho no se ofrecía ninguna enseñanza de psiquiatría en la facultad. Ese fue mi primer año de conversar con pacientes mentales, estudiar los libros y revistas que podía conseguir, tratar de estudiar y diagnosticar, pedir consultar a mis maestros, al compañero Gustavo Carías Donaire, quien había sido interno de los Drs. Romero y Stern. Afortunadamente mis maestros me apreciaban mucho y al año siguiente 1942, cuando me gradué de médico, me nombraron Jefe de Servicios. Luego de dos años en tres hospitales del otro D.C., Washington; un intenso recorrido por la neuropatología, la neurología, la neurocirugía, la psiquiatría, clases con Sullivan y Bullard en el Instituto psicoanalítico, y vuelta a Honduras casi por 11 años (con excepción de los cursos de invierno y primavera en Madrid, España, en 1949). Esos 11 años, entre los 25 y 36 años, fueron una delicia: seguía trabajando intensamente en el departamento de neuropsiquiatría del Hospital "San Felipe", la fundación de mi propio Hospital Psiquiátrico en "El Hatillo", la Dirección de las "Escuelas de Enseñanza Especial", las primeras operaciones neuro-

cirugía; la colaboración en los exámenes de Medicina Interna, de neurología y Tesis de Doctorados en la Escuela de Medicina, la Secretaría, y la Presidencia de la Asociación Médica Hondureña; la promoción de nuevas formas de agremización médica con fines universitarios, éticos y gremiales más allá de los de la Asociación Médica Hondureña, la promoción de la colegiación profesional, la fundación del Colegio Médico Hondureño y su Presidencia; la calificación de la Asociación Psiquiátrica de América Latina; la fundación de la Asociación Psiquiátrica de Centro América y Panamá, los Congresos de Psiquiatría Centroamericano-panameños, mis artículos psiquiátricos, la promoción de la higiene mental, la salubridad pública mental, la fundación de la Cátedra de Psiquiatría en nuestra Escuela de Medicina, y la legislación sobre los mismos temas. Y luego en 1955 la Subsecretaría del Ministerio de Salud Pública y Vice-Presidencia del Rotary Club de Tegucigalpa.

**C.E. —¿Y su permanencia en los Estados Unidos?**

R.A.C. —En 1955 me marché con mi familia a Estados Unidos hasta 1977. En Estados Unidos los dos primeros años seguí la maestría de Salud Pública y la especialidad de Salud Pública Mental; los siguientes dos años la especialidad de psiquiatría de niños y adolescentes. En 1958 la membresía la Asociación Médica América; en 1961 Jefe de Sala de Psiquiatría Infantil y de Adolescentes del Hospital Neuropsiquiátrico de Los Angeles, California; Instructor y Profesor asistente de Psiquiatría Infantil en la Univer-

sidad de California en Los Angeles, Director de los Servicios de Salud Mental del Departamento Médico de las Escuelas de la Ciudad de Los Angeles; Director de las Cinco Clínicas Psiquiátricas asociadas con las Escuelas de Los Angeles; Director de Clínicas de las Clínicas Psiquiátrica Infantil de Valle de San Fernando (Condado de Los Angeles); Director de la Clínica Psiquiátrica del Centro Angelino de Psicoterapia Grupal, Jefe de Psiquiatría Infantil del Centro Comunitario de Salud Mental "kedren", en Watts, Los Angeles. Y entre los honores: la membresía distinguida (clase Fellow) de la Asociación Psiquiátrica Americana, y la Academia Americana de Psiquiatría Infantil.

**C.E. —¿Continuaba Ud. sus estudios?**

R.A.C. —Sí, en efecto, durante mi estadía en los Estados Unidos decidí volver a estudiar y fui admitido al Instituto Sur Californiano de Psicoanálisis en Los Angeles, donde me gradué de Psicoanalista en 1976 y de Doctor en Filosofía en el Ramo de Psicoanálisis en 1977. Hacia 1970 había decidido mi regreso a Honduras y no quería retornar sin que existiera un graduado hondureño de un Instituto Psicoanalítico de Estados Unidos. Hasta donde sé en Centro América solo hubo otro, César Meza, un guatemalteco graduado en 1958.

En 1977 es el regreso a las raíces, es decir hacia Honduras. Los hijos ya adultos se quedaban en Estados Unidos. Tanchis, mi esposa, a pesar de una carrera exitosísima como psicoterapeuta y asesora matrimonial y de familia en Los Angeles decidió acompañarme en mi regreso a la

# Alta Dirección INCAE y la ASOCIACION BANCARIA DE PANAMA presentan el 1er. Programa de Alta Dirección BANCARIA

Este programa al igual que los tradicionalmente conocidos Programas de Alta Gerencia que INCAE imparte cada año, es dirigido a funcionarios de Panamá, Centro América y otros países de Latinoamérica con posiciones de responsabilidad en sus Instituciones. La Facultad del programa ostenta grados del más alto nivel académico y egresados de afamadas instituciones de enseñanza y con amplia experiencia, tanto en el campo académico como en Asesorías a Instituciones Financieras y Bancarias de Los Estados Unidos, Centro América y Sur América.

## OBJETIVOS:

## OBJETIVOS:

*El Programa se divide en tres módulos que cubren áreas importantes de la gestión bancaria moderna. Los tres módulos son:*

1. *Identificar y evaluar las tendencias en los sistemas financieros de diversos países y los factores críticos que afectan sus operaciones y resultados.*
  2. *Fortalecer la capacidad gerencial para el planeamiento a largo plazo de instituciones financieras en ambientes sufriendo drásticos cambios.*
  3. *Estimular el juicio crítico en la toma de decisiones gerenciales en la banca así como en el control y la mediación de resultados en las mismas.*
  4. *Mejorar la capacidad para el manejo y aprovechamiento de los resultados humanos en instituciones financieras.*
  5. *Desarrollar una visión global de algunos de los problemas más importantes de la banca en la década de los 80's así como de posibles soluciones a los mismos.*
  6. *Ofrecer al participante la oportunidad de conocer nuevos marcos conceptuales, técnicas administrativas y tecnologías relevantes para la banca moderna.*
- a) *El Ambiente y el Entorno Económico de la Banca Moderna.*
  - b) *Innovaciones en la Gerencia Funcional de la Banca Moderna.*
  - c) *La Planeación Estratégica en Instituciones Financieras.*

**LUGAR:** ISLA CONTADORA

**FECHA:** Del 20 de mayo al 9 de junio



**INCAE**

TEGUCIGALPA  
CESAR GONZALEZ  
Frente al Hotel Honduras Maya  
Edificio Palmira 2do piso  
Tel.: 32-90-45

SAN PEDRO SULA  
ANA KATTAN  
Edificio Cámara de Comercio e  
Industria de Córtes  
Apdo: 1190  
Tels.: 54-24-90 – 54-07-61

PANAMA PAG INCAE  
PAG PROGRAMA ALTA GERENCIA  
COSTA RICA PAG INCAE  
PAG PROGRAMA ALTA GERENCIA  
ECUADOR PAG INCAE  
PAG PROGRAMA ALTA GERENCIA  
EL CARIBE PAG INCAE  
PAG PROGRAMA ALTA GERENCIA  
EL SALVADOR PAG INCAE  
PAG PROGRAMA ALTA GERENCIA  
HONDURAS PAG INCAE  
PAG PROGRAMA ALTA GERENCIA  
GUATEMALA PAG INCAE  
PAG PROGRAMA ALTA GERENCIA  
NICARAGUA PAG INCAE

**PAG XXXIII**

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA  
AGOSTO 1984 SAN JOSÉ, COSTA RICA

Para mayores informes:

**INCAE - HONDURAS**

Tegucigalpa Frenteal Hotel Hondur  
ras Maya Edificio Palmira 2do piso  
Teléfono 32 90 45

**INCAE - HONDURAS**

San Pedro Sula Edificio Cámara  
de Comercio e Industria de Cortés  
Apdo.1190 Tels: 54-07-61 / 54-24-90



**INCAE**

**USTED vale por sus decisiones.**



tierra. Ella ejerce en Tegucigalpa esa carrera. En cambio yo me orienté a mis otros intereses de Administrador de Salud en el Hospital Centro Médico Hondureño, quedando en contacto con la psiquiatría como consultor, atendiendo algunas situaciones especiales de diagnóstico o tratamiento y manteniéndome en contacto con los veinte y tantos psiquiatras que ahora tiene Tegucigalpa, a través de la Asociación Hondureña de Psiquiatría. Además participo con Talento Ejecutivo en cursos de administración de Empresas, como alumno o como docente colegiado.

A los 64 años mantengo un gran entusiasmo por el trabajo que he escogido. En tales circunstancias estoy listo a seguir produciendo. Por ahora aquí en Honduras.

**C.E.** —Ya nos habíamos dado cuenta que además de médico y cirujano, neuro psiquiatra y psicoanalista, Ud. , desde muy joven, ha sido empresario, administrador público y en la empresa privada un ejecutivo. En este contexto, hemos reflexionado con respecto al desarrollo de las empresas y del ejecutivo sobre las características psicológicas del hondureño con respecto a la aceptación de la responsabilidad; su posición con respecto al tiempo y la utilización del mismo. Y hemos pensado sobre el efecto que en el desarrollo de la personalidad tiene el que gran número de hondureños sean educados exclusivamente por mujeres. Qué puede decirle Ud. sobre estos temas a los lectores de Cambio Empresarial?

**R.A.C.** — Toda esta temática que me presentas es de gran profundidad. Tu primera preocupación está vinculada con el sentido de responsabilidad: una cuestión de tan alta moralidad, acompañada del desarrollo de la razón; que implica distinguir lo que es bueno de lo que es malo; de sentirse obligado hacia algo o alguien; de ser digno de confianza, de ser confiable y finalmente de cumplir deberes y obligaciones.

Todo esto no surge de un día para otro, como si fuera algo dado que de repente aparece con carta de nacionalidad. Más bien es parte de esa difícil situación de desarrollo progresivo en lo intelectual

y en lo afectivo. Jean Piaget, pensador y psicólogo suizo, en unión de sus colaboradores escribió sobre el desarrollo del juicio de moralidad en el niño. Concluyendo que la moralidad prescrita para el individuo por la sociedad no es homogénea, como tampoco lo es la sociedad misma; sino que ella es la suma de las relaciones sociales, con dos tipos extremos: por un lado la limitante, que se impone al individuo desde fuera con un sistema de reglas de cumplimiento obligatorio; y por otro lado las relaciones de cooperación con la consciencia de las normas ideales como base de todas las reglas. Existen en consecuencia un desarrollo individual de la moral, de la misma manera en que existen desarrollos en los juicios morales de los pueblos. De hecho entre más diferenciada la sociedad, más oportunidad para llegar a la cooperación moral e intelectual. Hay un paralelismo entre el desarrollo intelectual y el moral. "La lógica es la moralidad del pensamiento como la moralidad es la lógica de la acción". Por lo tanto, se establece un equilibrio progresivo entre desarrollo intelectual y moral, no por una operación simple sino por un conjunto de situaciones psicológicas.

El individuo por sí solo no puede llegar a la realización consciente de lo moral. La razón, en sus aspectos lógicos y morales es un producto de la colectividad.

### American Academy of Child Psychiatry

in recognition of  
service and contribution to Child Psychiatry  
**Ramón Alcero, M.D., MPH**  
has been duly elected a  
**Fellow**  
of the American Academy of Child Psychiatry



June 1, 1987  
president  
secretary  
date

**C.E.** —¿Cómo evoluciona esto en el ser humano?

**R.A.C.** —Erick H. Erikson, un psicoanalista contemporáneo ha usado el pensamiento psicoanalítico para el estudio de la niñez y la sociedad, concibiendo el desarrollo de todas las edades del hombre en relación con la sociedad. En este contexto se interesó en el punto de vista antropológico de la vida humana y se relacionó con antropólogos como Margaret Mead, Gregory Bateson, Ruth Benedict y Maartin Loeb.

**C.E.** —¿Cuál era su pensamiento?

**R.A.C.** —Erikson llegó a concebir al hombre como a lo largo de un proceso evolutivo con ocho edades con características especiales. La primera, de la primera infancia, corresponde a la de la relación del niño hacia el ambiente basada en la oralidad y la sensorialidad. Si todo anda bien el bebé desarrollará en esa etapa la modalidad caracterológica de la confianza; la falla de la psicología de esa edad conduce a la desconfianza. De hecho, el niño depende en esa edad totalmente del adulto. Después viene una segunda edad en que el niño aprende más de sí mismo y del mundo a través de su conocimiento de sus capacidades para manejar sus esfínteres y sus músculos. En esta etapa el desarrollo



psicosocial exitoso lleva al sentido de autonomía; sus problemas a los sentidos de vergüenza por un lado y de duda sobre sí mismo, por otra. Entre los tres y cinco años, se desarrolla una tercera fase de aumento del sistema locomotor y de conciencia genital. Su desarrollo sin conflicto lleva a la actuación con iniciativa; sus conflictos al desarrollo del sentido de culpa. De los siete a los doce años más o menos, la cultura provee oportunidades para desarrollar el quehacer del aprendizaje escolar o los quehaceres comunitarios o de campo en la sociedad iletrada. Es importante destacar la exuberante imaginación del niño en estos años es domesticada y atada a las leyes de las cosas impersonales. Principia a ser un trabajador y potencialmente un proveedor. Aprende a ganar el reconocimiento de los demás a través de la productividad. Aprende el principio del trabajo que le enseña el principio del completar el trabajo por la atención persistente y la perseverancia. Se desarrollan en esta etapa los fundamentos de la tecnología. En cambio si no logra la positividad de esta etapa, el niño desarrolla más característicamente la posición de inferioridad y de falta de adecuación. De hecho, se considerará mediocre e incapaz.

**C.E. —¿Cuáles son las otras etapas?**

R.A.C. —Las siguientes etapas son las de la identidad, durante la pubertad y la adolescencia. Sus conflictos y fracasos en llegar al sentido de identidad, lleva a los sentimientos de confusión de sí mismo y de su papel en el mundo. La sexta etapa, más allá de la adolescencia, es la de la juventud y la adultez temprana. La modalidad exitosa es la de la intimidad, la unión de su identidad con la de otros, las afiliaciones, el compañerismo que lleva a las sociedades, clubs, etc.; y las relaciones sexuales. El fracaso de la tarea de esta edad, es el aislamiento la evasión y el distanciamiento.

La séptima fase es la de la generatividad como característica de la adultez media. Desde un punto de vista global del hombre, el mismo Erikson cree que esta es la fase central. La del desarrollo evolutivo "que ha hecho al hombre el ani-

mal que enseña e instituye, al mismo tiempo que el animal que aprende". Es una edad en que el grande necesita al chico, al joven, porque el adulto necesita ser necesitado; su principal preocupación es la de establecer y guiar a la siguiente generación. La productividad y la creatividad pueden estar allí al mismo tiempo que la generatividad. Sin éxito, esta fase entra en el estancamiento y el empobrecimiento personal.

**C.E.—¿Y la última etapa?**

R.A.C. —La última fase es la de la edad más madura, la persona más allá de la generación de ideas, productos y de otros seres. El paso exitoso por las otras etapas lleva al triunfo en la última, dando origen a la característica de integridad del "yo" como una constante. Erikson considera esta integridad como la seguridad del "yo" de su proclividad hacia el orden y el significado, con una sensación de un orden universal y un sentido espiritual. El estilo de la integridad que ha desarrollado la propia cultura o civilización de cada uno, dice Erikson, llega a constituir el patrimonio de su alma, el sello de la paternidad moral de sí mismo. Si se pierde esa integración del "yo" del individuo entra en una situación de desesperación, que solo expresa el sentimiento de que el tiempo ya es muy corto para principiar otra vida

y ensayar otro estilo de integración diferente al estilo fallido.

**C.E. —¿Y el sentido de responsabilidad?**

R.A.C. —El sentido de responsabilidad entonces, cuenta con tantos elementos, está formado de tanta historia en cada persona, en la que influyen lo que le enseñan la cultura y la comunidad en que vive, y la influencia de los que le rodean desde el nacimiento y los que le ayudan a formar su personalidad, etapa por etapa. En este sentido yo me pregunto hasta qué punto los adultos más directamente responsables de la crianza del niño y la formación del hombre están armoniosamente integrados en su cultura y comunidad; encuanos de ellos se muestra que pasaron exitosamente las etapas del desarrollo de confianza y la fe; la autonomía y la iniciativa; la industriiosidad y diligencia, llegando a evitar la confusión sobre su ser que le prepararán para una armónica vida de intimidad que le permitirá una fase exitosa y de generatividad? Fuera de este desarrollo ideal, cuáles fueron los estados fallidos que influyeron en la crianza del niño, luego hombre? Quiénes lo salvaron de malformaciones?

**C.E. —¿Y en Honduras como estamos?**

R.A.C. —Y como sabremos todo esto en cuando a la sociología, antropología y





psicología del hondureño. En nuestro pobre país encontrado en estado de poco avance después de los derrumbes de los imperios Mayas hace mil años; y viviendo después en situaciones coloniales y semi-feudales, no nos hemos desarrollado tanto como para poder estudiarnos en cuanto a características, como las de la responsabilidad. De hecho, tenemos tendencia a considerarnos inferiores, inadecuados, mediocres, incompetentes, irresponsables. Es como si, en la clasificación de Erikson, hubiésemos fallado en la etapa del desarrollo que lleva a la industriiosidad y diligencia, al aprovechamiento de la instrucción y el desarrollo de las tecnologías; y que con ese fracaso nos hayamos quedado en gran parte con el sentido de inferioridad y acusándonos de incompetencia, sin poder ascender hacia la etapa de la propia

identidad, con un nuevo fracaso que nos lleva a la confusión sobre nuestro propio ser y nuestro papel en el mundo, y obligados a regresar patológicamente a la etapa anterior a la de la industriiosidad, cuáles, recordémoslo, la de la iniciativa del niño entre tres y cinco o siete años: todavía deseoso de atacar, de emprender, de empujar, pero sin tener conocimientos ni técnicas, solo con la exuberancia y empuje del muchachito inquieto que ejecuta actos de manipulación agresiva y de coerción que van más allá de sus capacidades ejecutivas o sexuales. El fracaso de esa fase, recordémoslo, era el sentido de culpa. Lo que queda es rivalidad de forma infantil, del que se suena un poderoso hombre o gigante, mientras se muere de miedo; del que vive en rivalidad con sus hermanos, deseoso de ser el protegido de la madre

(el gobierno), mientras desplaza también al padre, mientras en estado concomitante de culpa, oblitera su propio desarrollo, volviéndose tímido y resentido.

Si una situación como esa se vuelve predominante en un país, cómo puede su gente ser madura y responsable? Llegados a adultos qué pueden enseñar a las nuevas generaciones sino la repetición de su fracaso y la identificación con el sentido de inferioridad, de inadecuación, de irrespeto a sí mismos, de timidez o de acometividad infantil con posiciones de grandiosidad compensatoria?

Ya que en realidad te he dicho que carecemos de estudios propios y no sabemos como es el hondureño. Los cronistas españoles, algunos escritos de los Mayas, tal vez; los escritos de Valle y Rosa el siglo pasado, alguna rápida visión

## CURSOS DALE CARNEGIE, UNA HISTORIA DE RESULTADOS COMPROBADOS

Tegucigalpa, D.C. ¿Por qué el Curso Dale Carnegie ha conservado su popularidad durante más de 70 años? ¿Por qué la incrementa año tras año?

Los editores de The Marketing Letter, una publicación de Modern Business Report de Alexander Hamilton Institute de New York, han tratado de descubrir la razón. ¿Qué encontraron? detrás del formidable éxito hay una organización mundial que puede darse el lujo, dado su tamaño y estructura, de dedicar mucho tiempo, talento, tiempo y esfuerzo a la investigación. En esta forma sus programas, cursos no académicos de desarrollo personal, relaciones humanas, ventas y gerencia efectiva, se mantienen a la cabeza en su campo.

La clave parece ser la didáctica avanzada que logra una total participación de sus alumnos, que en esta forma desarrollan sus habilidades, en lugar de solo adquirir conocimientos.

Emilio Santamaría, un joven licenciado en Administración, graduado en la prestigiada Escuela Bancaria y Comercial de México, D.F. funge como director regional para Honduras y Costa Rica.

El cree firmemente que el tremendo éxito de los programas Dale Carnegie se basa precisa-

mente en el desarrollo de habilidades. "Mas que un curso, nosotros desarrollamos entrenamientos. Por ejemplo no le decimos a alguien como debe hablar en público. Le hacemos practicar para que pueda hacerlo."

Dale Carnegie, que cuenta con fuentes de información computarizadas, técnicas de investigación, elementos de prueba sofisticados, y personal científico altamente especializado, ha logrado concretar cinco programas básicos: Seminario de Gerencia Dale Carnegie, Curso de Ventas Dale Carnegie, Curso Dale Carnegie de Relaciones Humanas y Comunicación Efectiva, Curso Dale Carnegie de Desarrollo del Personal y Curso Dale Carnegie de Relaciones con el Cliente.

Todos ellos parecen cumplir con gran efectividad en el adiestramiento del personal clave. Cada día más empresas privadas y entes gubernamentales se dan cuenta que es un excelente negocio entrenar a su gente.

No todas las empresas dedicadas a capacitación pueden ofrecer la efectividad deseada. Como lo ha venido demostrando la organización Dale Carnegie, se requiere de mucho esfuerzo, coordinación, talento, tiempo y dinero, para llegar al punto de excelencia que se requiere.



En resumen, la creciente popularidad Dale Carnegie a 70 años de haber dictado su primer curso, es que sus programas son altamente confiables. Una prueba de ellos es que sus graduados se convierten en sus más fervientes propagandistas.

Los Cursos Dale Carnegie, finaliza el informe de The Marketing Letter, se imparten en 1600 ciudades de Estados Unidos y en 63 países. Se enseñan exactamente los mismos programas en 16 idiomas.



sociológica de estudiosos de la Organización Panamericana de la Salud, los de algunos antropólogos visitantes podrían irse revisando. Posiblemente ya existan algunas tesis de sociólogos contemporáneos. En ese marco es mi deseo que nos vayamos conociendo mejor, buscando las causas de nuestro subdesarrollo y diseñando planes de promoción a mejores niveles de funcionamiento de nuestras personalidades y mejor utilización de nuestras capacidades y potencialidades.

**C.E. —Y vuelvo a preguntar, dentro de ese contexto general de la familia en Honduras, cuál podrá ser el efecto sobre el desarrollo del niño el ser educado por mujeres y no por hombres?**

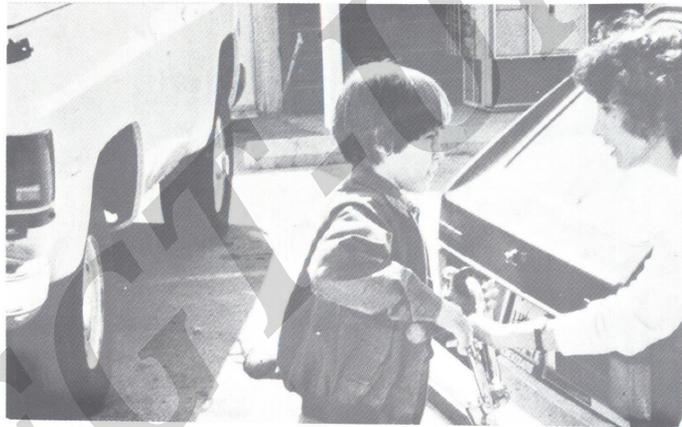
R.A.C. —Como siempre, Joaquín, tienes una percepción profunda de lo que puede ser un problema psicológico y de personalidad. En países con familia nuclear, hasta hace muy poco tiempo se ha empezado a hablar de la privación paterna en la crianza del niño. Generalmente se ha estudiado la privación materna. En Estados Unidos para las clases económicamente solventes, se fue produciendo un mayor distanciamiento de los padres en medios urbanos, en función del énfasis en triunfar, en salir adelante, asumiendo más trabajo, teniendo que viajar más lejos para efectuarlo y el tener que asumir al mismo tiempo responsabilidades comunitarias. Y para los pobres el tener que trabajar excesivamente por horas también en exceso para poder sobrevivir. No se ha escrito explícitamente sobre efectos negativos sobre la hija de la ausencia del padre. En general, los muchachos universitarios emocionalmente sanos poseen una fuerte identificación con figuras paternas; otros lo han relacionado con un alto grado de autoestima. Por otra parte en familias con padres ausentes (o presentes pero débiles) los muchachos se desarrollan (según algunos estudios) con estilos de masculinidad exagerada, sobre independencia, toma de riesgos excesivos, y conducta agresiva. Sin padre y sin guía el adolescente se une al grupo de los otros muchachos adaptándose al grupo aún cuando arriesgue el terminar como antisocial.

En un sentido riguroso no sabemos lo que pasa en Honduras. Sin embargo, realizamos que el grado de ilegitimidad, o de hijos fuera del matrimonio es altísimo. En cualquier caso un padre con varios hogares tendrá grandes dificultades, si trabaja, para estar presente en todas como un padre que guía a sus hijos. Así, en el medio rural no ha sido infrecuente que el hombre deje el hogar, después de tener un par de hijos, y se vaya a buscar

**psico-socialmente como padre débil) y la frecuencia del alcoholismo y del abuso del alcohol en Honduras?**

R.A.C. —Tus preguntas! Como si tuvieran respuestas verdaderas. El alcoholismo es un cáncer psicosocial universalmente expandido en todos los climas, países, sistemas económicos, sitios urbanos o rurales, familias iletradas o superletradas.

Desde el punto de vista de la afec-



nuevos derroteros. Con frecuencia se ausenta muchos años, teniendo otras mujeres y otros hijos. Por su parte la que se quedó en el primer pueblo tiene hijos con otros hombres. En consecuencia el fenómeno es el de ausencia de padre por todos lados. A veces la identificación con los adultos del mismo sexo se hace a través del abuelo, o de los tíos que viven en el pueblo, caserío o montaña. O con los otros muchachos y jóvenes. O, a la larga, con el padre distante, a base de fantasmas positivas, o de resentimiento. Pero no es difícil pensar que en las imágenes de lo que es vivir, este niño tendrá las de lo ausente, abandono, de la madre compartida por otros hombres, las de la inseguridad, sobre todo la de las promesas incumplidas.

**C.E. —¿Qué relación existe entre esta familia de padre ausente (físicamente o**

tación de los subsistemas mencionados, Joaquín, principiemos con la enfermedad biológica. Se supone que hay a veces una predisposición hereditaria. En estos casos la falta de control sobre el alcohol se manifiesta en algunos individuos desde su primer trago; y en casos menos obvios de todos modos su alcoholismo se presentaría más tempranamente en personas sin la predisposición hereditaria.

Independientemente de la predisposición las personas pueden volverse físicamente dependientes del alcohol. La sed de alcohol, orgánicamente mantenida después de la destoxificación y como manifestación de la dependencia, no está claramente definida. En cuanto a lo psíquico hay quienes creen que en el mantenimiento y desarrollo del alcoholismo, tales factores son de mucha importancia. Así, entre los diagnósticos psiquiátricos del alcohólico las neurosis y las psicosis

CAMBIO EMPRESARIAL 15



**BALANCE CONDENSADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	
Disponibilidades inmediatas		Exigibilidades inmediatas	
Caja y Bancos	L. 5,535,785.89	Depositos	L. 20,341,495.72
Moneda Nacional	L. 4,528,002.90	Moneda Nacional	L. 15,548,455.90
Moneda Extranjera	L. 1,007,782.78	Moneda Extranjera	L. 4,793,039.82
<b>BANCO CENTRAL DE HONDURAS</b>	L. 659,334.18	<b>OTRAS EXIGIBILIDADES</b>	L. 4,410,311.61
Inversiones en Valores del Estado	L. 19,500,000.00	Moneda Nacional	L. 1,341,236.46
		Moneda Extranjera	L. 6,351,548.07
<b>PRESTAMOS DESCUENTOS E INVERSIONES</b>	L. 57,981,817.81	<b>EXIGIBILIDADES A TERMINO</b>	L. 55,686,894.50
Inversiones en Valores Directos	L. 491,617.25	Depositos	L. 50,561,874.65
Préstamos Descuentos y Negociaciones	L. 57,490,200.56	Moneda Nacional	L. 49,773,969.03
		Moneda Extranjera	L. 787,906.62
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	L. 920,631.09	<b>BANCO CENTRAL DE HONDURAS</b>	L. 3,920,069.96
Instalaciones	L. 285,924.90	Obligaciones Bancarias	L. 1,204,949.99
Mobiliario y Equipo	L. 544,865.01		
Otros Bienes	L. 89,841.18	<b>OTROS PASIVOS</b>	L. 5,606,274.46
<b>ACTIVOS VARIOS</b>	L. 9,423,850.08	CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL	L. 87,986,212.75
Otros Activos	L. 8,635,863.49	Capital Pagado	L. 4,000,000.00
Cuentas y Gastos Diferidos	L. 787,986.59	Reservas de Capital	L. 2,094,206.09
<b>SUB-TOTAL</b>	L. 94,020,418.84	<b>SUB-TOTAL</b>	L. 94,020,418.84
<b>ACTIVOS CONTINGENTES</b>	L. 37,409,351.80		
	L. 131,429,770.64	<b>CUENTAS DE ORDEN LPS.</b>	L. 83,047,985.00

RENE BECERRA  
GERENTE GENERAL

PEDRO CASTRILLO  
COMTADOR GENERAL

LUCAS RODRIGUEZ  
AUDITOR INTERNO

definidas constituyen un 15 por ciento, correspondiendo el otro 8 por ciento o más, a esas complejas formas llamadas trastornos de la personalidad, de un origen no muy evidente y caracterizados por una personalidad estructurada primitivamente, con conducta pasiva y dependiente; con impulsividad, sin relaciones humanas persistentes y profundas; con negación incosciente de sus mecanismos de defensa. Y además con una respuesta externa hacia dificultades situativas, basada en la depresión y la angustia. De hecho, las mayores manifestaciones de la personalidad patológica en los alcohólicos pueden ser predominantemente antisociales; o pasivas-agresivas y dependientes, o impulsivas; o bien de tipo equizoide. En los psicóticos y en los neuróticos, se incluyen las reacciones y las situaciones stressantes agudas.

En tercer lugar, pero no por último ni por ser de menor importancia están las razones socioeconómicas. Hay alcoholismo -si lo sabremos los hondureños- en todas las categorías socioeconómicas: la clase alta y media en los grandes centros urbanos se agrupan en una sola; después viene la media-baja y la tercera es la baja baja (nuestros pateritos y pachangueros). En las estadísticas de Estados Unidos la primera clase tiene como el 25 por ciento de los alcohólicos; la segunda del 40 al 50, y a la tercera del 25 al 30 por ciento. Algunos sostienen que los alcohólicos de clases altas son más neuróticos y reactivos

a circunstancias de trabajo-familia, y que en ese caso son más susceptibles de aceptar ayuda y recuperarse. Pero también hay psicóticos o con trastornos del carácter.

Por otra parte los de la clase media baja se diferencian de los de arriba por su menor sofisticación psicológica; y de los de abajo por su mayor estabilidad social. Entre los del tercer grupo los pateros abandonados del todo representan un tres por ciento, y los otros de barriada pobre más de un 20 por ciento. En todos los niveles las familias desarmónicas constituyen un factor causal predisponente. El alcohol a su vez aumenta la desarmonía y la perturbación de la vida familiar, y ésta quiebra familiar a su vez, hace más difícil el tratamiento y rehabilitación del alcohólico.

En el tuétano de la personalidad del alcohólico, de cualquier clase social, recursos intelectuales, sexo, profesión, queda una característica fundamental que es la dificultad de poner en práctica acciones de enfrentamiento exitosas ante las circunstancias de la vida; una intolerancia para los esfuerzos para enfrentarse a los problemas vitales; una incapacidad para coordinar e integrar sus sentimientos, conocimientos y acciones para diseñar y poner en efecto planes apropiados para resolver problemas vitales. Para tratar al alcohólico hay que educarlo para que aprenda que el beber no ayuda a desarrollar mecanismos de éxito para la resolución de

problemas; y educarlo después para que reemplace el alcohol por procedimientos más saludables. Y aquí es donde la psiquiatría, ciencias y métodos aliados se disputan respecto al mejor tipo de tratamiento para el alcohólico; el sociólogo lo que propone son los cambios sociales; el biológico la psicofarmacología; el analista la reorganización de la vida interna en función del cambio de la psicodinámica; el existencialista en el desarrollo de estilos de vida diferentes que lleguen a ser más gratificadores; el psiquiatra social propugna por el impacto positivo de los grupos de compañeros, y los conductivistas desean suprimir los condicionamientos negativos y sustituirlos por nuevas conductas condicionadas positivamente.

**C.E. —¿En su opinión cuál es de mayor éxito?**

R.A.C. —Los mejores programas son los multidisciplinarios con abordajes multimodales, es decir con diferentes sitios donde pueda concurrir el alcohólico según las necesidades que tenga en diferentes etapas de su alcoholismo; indicando también el término multimodal los tratamientos que más se adecuan a su situación. En mi opinión no existe un solo tratamiento antialcohólico. Tal vez nuestra comparación con el cáncer es adecuada; hay muchos cánceres y diferentes clases de tratamiento para sus distintas variedades ■





**BANCO DE OCCIDENTE,  
S.A.**  
Nació en la Cuna de los Mayas para servir a Honduras.

**BALANCE CONDENSADO  
BANCO DE OCCIDENTE, S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983**

7

ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
<b>DISPONIBILIDADES INMEDIATAS</b>		<b>EXIGIBILIDADES INMEDIATAS</b>	
Caja y Bancos	L. 8,272,491.03	Depositos	L. 34,952,760.38
Moneda Nacional	L. 482,860.92	Moneda Nacional	L. 34,694,885.70
Moneda Extranjera	L. 26,037,693.25	Moneda Extranjera	L. 257,874.68
Banco Central de Honduras	L. 2,657,159.66	OTRAS EXIGIBILIDADES	L. 8,099,496.81
Inversiones en Valores del Estado	L. 26,037,693.25	Moneda Nacional	L. 2,099,092.54
Moneda Extranjera	L. 26,037,693.25	Moneda Extranjera	L. 2,099,092.54
<b>PRESTAMOS DESCUENTOS E INVERSIONES</b>	L. 1,034,413,797.94	<b>EXIGIBILIDADES A TERMINO</b>	L. 117,969,955.66
Inversiones en Valores	L. 942,682.15	Depositos	L. 93,887,518.47
Préstamos, Desc. y Negociaciones	L. 1,024,711,115.79	Moneda Nacional	L. 93,887,518.47
Moneda Nacional	L. 1,731,347.71	Moneda Extranjera	L. 18,062,292.77
Moneda Extranjera	L. 198,564.75	Obligaciones Bancarias	L. 6,020,144.42
Instalaciones	L. 1,278,670.72	OTROS PASIVOS	L. 3,769,367.22
Mobiliario y Equipo	L. 1,278,670.72	SUMA DEL PASIVO	L. 166,890,672.61
Otros Bienes	L. 4,666,065.31	CAPITAL Y RESERVAS DE CAPITAL	L. 8,414,903.09
<b>OTROS ACTIVOS</b>	L. 26,566,924.41	Capital Pagado	L. 6,788,432.50
Activos Varios	L. 25,766,940.34	Reservas de Capital	L. 1,626,470.59
Cargos Diferidos	L. 799,984.07	Reservas de Capital	L. 1,626,470.59
<b>ACTIVOS CONTINGENTES</b>	L. 53,331,399.22	<b>PASIVOS CONTINGENTES</b>	L. 53,331,399.22
Préstamos y Descuentos Negociados	L. 17,315,172.56	Responsabilidad Subsidiaria	L. 17,315,172.56
Otros	L. 36,016,226.66	Otros	L. 36,016,226.66
<b>BALANCE</b>	<u>L. 228,636,974.92</u>	<b>BALANCE</b>	<u>L. 228,636,974.92</u>
Cuentas de Orden Lps. 273,433,845.84		Cuentas de Orden Lps. 273,433,845.84	

JORGE BUESO ARIAS  
Gerente General

RICARDO ORELLANA R.  
Auditor Interno

LUCIANO DE JESUS C.  
Contador General



## SALUD DEL EJECUTIVO

# LOS TRABAJOADICTOS

Ha dejado de ser una hipótesis: ciertos investigadores alemanes han concluido que el **trabajoalcoholismo** existe y que esta dependencia de la actividad desenfadada, más que la pasión de los fuertes, en una adicción peligrosa, tanto para el **sujeto-agente** como para cuantos **sujetos-pacientes** le rodean.

La revista Capital contaba la anécdota en un trabajo reciente que dedicó a los peligros de la **trabajo adicción**: unos editores norteamericanos ofrecieron a unos colegas sudamericanos un libro con el sugestivo título de **Workaholism**. La respuesta de los editores hispanoamericanos no se hizo esperar: "¿Podrían explicarnos -pidieron a los norteamericanos- qué significa exactamente **'Workaholism'**?... Y los yankees contestaron que se trataba de la **descripción del estado de las personas que trabajan continuamente**. Finalmente, el negocio editorial no pudo concluirse porque los sudamericanos rechazaron el libro diciendo que **no existe esa clase de personas en todo nuestro continente**.

Tal vez los editores cometieron un error. Porque los síntomas de la **trabajo-adicción -o del Workaholism-** se extiende por todos los mundos, nuevos o viejos; y es fácil detectar a los afectados: son esas gentes activas que están mirando el reloj continuamente, que se sienten profundamente desgraciados cuando no trabajan "a tope", que son incapaces de relajarse durante las vacaciones y en sus ratos libres, y cuyo lema podría ser el mismo que el de la antropóloga Margaret Mead, fallecida en 1978: "**Yo podré morir, pero jamás descansaré**".

Más de cinco respuestas afirmativas indican que el peligro es inminente; más de diez respuestas afirmativas revelarían que nos hallamos en presencia de un "trabajoadicto" convicto y confeso.

### ¿ES USTED TRABAJOADICTO?

Este es un test que sirve para comprobar el nivel de adicción al trabajo. Marque con una "X" la respuesta que se ajusta a su situación.

1. ¿Trabaja usted, procurando que nadie le vea, durante su tiempo libre y sus vacaciones? **SI** **NO**
2. ¿Piensa a menudo en su trabajo fuera de su jornada laboral; cuando no puede conciliar el sueño, por ejemplo? **SI** **NO**
3. ¿Trabaja usted con ansiedad? **SI** **NO**
4. ¿Tiene sentimientos de culpabilidad a causa de su trabajo? **SI** **NO**
5. ¿Le horroriza que, en una conversación, alguien aluda a que usted tiene "exceso de trabajo"? **SI** **NO**
6. Cuando termina su jornada, ¿siente usted la incontrolable necesidad de seguir trabajando? **SI** **NO**
7. ¿Necesita convencer a los demás de las razones por las que usted trabaja tanto? **SI** **NO**
8. ¿Muestra usted una conducta especialmente impaciente o agresiva para con los demás? **SI** **NO**
9. ¿Intenta usted, periódicamente, ponerse "a dieta de trabajo"? **SI** **NO**
10. ¿Ha intentado usted mantenerse fiel a una planificación según la cual trabajaría menos horas? **SI** **NO**



Evidentemente, hay "superactivos" que -aún- no pueden calificarse como "márfacos" del trabajo: los empresarios o directivos que cumplen con su jornada sin lanzarse a una escalada de horas extraordinarias, todos aquellos que trabajan con precisión y efectividad de cincuenta o sesenta horas semanales, pero que dedican tiempo a la familia, los amigos o a la distracción. Ellos no son "workalcohólicos".

El peligro se inicia cuando, en la escala de valores de estos hombres, la dedicación, la tenacidad, la ambición o la necesidad de honores y status ocupa un lugar prioritario. La consecuencia es la pérdida de autocontrol, una conducta violenta, deficiencias en el cumplimiento de otras responsabilidades que no son las laborales y, por último, ciertas enfermedades físicas.

Todos estos síntomas han sido cuidadosamente estudiados por psiquiatras como el alemán Gerhard Metznel, médico jefe de la clínica Hardtwald de Kassel.

¿Quiénes son, según Metznel, los pacientes potenciales?: **Hombres de cuarenta años que ocupan altos cargos en sus empresas; ellos vienen a mi clínica para reponerse, pero su deseo no es sanar sino, simplemente, estar en forma nuevamente para volver a la vorágine de siempre.**

**Y vienen porque han tenido un susto grave: desmayos, infarto o úlcera de estómago... A través de las conversaciones con ellos queda clara la verdadera causa de sus males: nos hallamos ante maniacos del trabajo, seriamente dañados en lo físico y en lo espiritual. Algunos de estos casos son irreversibles.**

Incluso cuando la droga-trabajo necesita tratamiento, se da el caso de que los pacientes no se sienten arrepentidos, sino orgullosos de que su desafortunada dedicación les haya llevado a tal estado. El stress, por ejemplo, no resta puntos en un currículum profesional; más bien los suma, como una valiosa "herida de guerra" recibida en la batalla profesional y los "trabajo-adictos" se sienten orgullosos de estas cicatrices mentales:

Mentzel no es muy optimista en cuanto al tratamiento: **la planificación minuciosa y exacta de una "reestructuración" del tiempo podría ayudar; es vital reducir la jornada de trabajo y gozar en plenitud de las horas libres. Pero la "droga" está acechando siempre.**

Un diagnóstico -autodiagnóstico- a tiempo y una Voluntad firme parecen ser, en suma, las únicas salidas para librarse de esta invisible y tiránica droga.

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 11. ¿Ha cambiado usted frecuentemente de puesto de trabajo o de sector profesional?                              | SI | NO |
| 12. ¿Depende toda su vida del trabajo?   | SI | NO |
| 13. ¿Aparte de su trabajo, ¿le interesa de verdad alguna otra cosa?  | SI | NO |
| 14. ¿Siente usted una extraña autocompasión?   | SI | NO |
| 15. ¿Ha intentado alguna vez tener una "porción fija" de trabajo, o siente una especie de avidez por las tareas? | SI | NO |
| 16. ¿Ha dejado alguna vez de comer porque estaba trabajando?; ¿Le sucede eso con frecuencia?                     | SI | NO |
| 17. ¿Trabaja habitualmente por las noches?   | SI | NO |
| 18. ¿Ha trabajado durante varios días y noches seguidas?   | SI | NO |
| 19. ¿Ha tenido alguna vez la impresión de que su "interior" se estaba desmoronando?                              | SI | NO |
| 20. ¿Desempeña trabajos que están por debajo de su nivel o status profesional?                                   | SI | NO |
| 21. ¿Ha disminuido su capacidad de trabajo?  | SI | NO |
| 22. ¿Se ha convertido el trabajo en una obligación "de supervivencia" para usted?                                | SI | NO |
| 23. ¿Ha estado enfermo a causa de algunas de las dolencias que se derivan del exceso de trabajo?                 | SI | NO |





El presente artículo es reproducido con la debida autorización de su autor, publicado originalmente en la Revista de la Bolsa de Valores de la ciudad de Caracas, Venezuela.

# **LA INFLACION Y EL ANALISIS TRADICIONAL DE ESTADOS FINANCIEROS**

ANTONIO VIVES

La posición financiera de la empresa se determina, tradicionalmente, calculando una serie de razones, usando cifras de los Estados Financieros históricos. Estos Estados Financieros generalmente han sido preparados usando los "principios de contabilidad generalmente aceptados" los cuales hasta ahora incluyen el principio del costo de adquisición como base de valoración de los activos e ignorar por completo los cambios en el poder adquisitivo de la moneda. Por esta razón encontramos juntos en los Estados Financieros, cifras que representan costos de adquisición en períodos diferentes y en consecuencia en monedas de diferente "valor", los cuales están agregados unos con otros sin distinción.

En este artículo nos ocuparemos de analizar los sesgos que la inflación produce sobre las razones (o ratios) más comúnmente calculados para determinar la posición financiera de la empresa.

El objetivo de este artículo no es presentar cómo debe corregirse la información financiera, sino que, temporalmente por lo menos, tenemos que seguir analizando Estados Financieros preparados bajo el principio de costo histórico y hasta tanto se comiencen a preparar Estados Financieros ajustados a la inflación, es conveniente tener una idea de los sesgos que esa inflación introduce en las razones más usadas en establecer la posición financiera de la empresa.

En el análisis que presentaremos, consideraremos sólo las razones más usadas sin hacer un análisis exhaustivo de todas las razones usadas normalmente en un análisis de Estados Financieros, ya que habría mucha repetición y este estudio se haría innecesariamente extenso.

Siguiendo las líneas tradicionales del análisis de Estados Financieros de la empresa: Rentabilidad, Solvencia y Liquidez.

#### RENTABILIDAD:

Tradicionalmente, la rentabilidad contable de la empresa se mide con razones como ganancias/activos y ganancias/patrimonio entre otros. Nosotros nos concentramos en el estudio de la rentabilidad global de la empresa medida como ganancias netas después del impuesto a Activos Totales. Esta es la medida comúnmente llamada Retorno sobre la Inversión (en inglés se conoce con sus siglas: ROI).

Para analizar el sesgo que la inflación produce en este rendimiento es conveniente separarlo en sus dos componentes. Obsérvese que ganancias/activos se puede calcular como el producto de dos razones como son la Rotación de Activos (Ventas/Activos) y el Margen de Ganancias (Ganancias/Ventas). Analizaremos cada una de estas dos razones por separado.

La Rotación de Activos es una medida de eficiencia en el uso de los activos para la generación de ventas. Mide cuántos dólares de ventas se han generado con cada dólar activo. De tal manera que supuestamente mide la eficiencia de utilización de activos ya que cambios en esta razón deberían indicar cambios en esta eficiencia. Lamentablemente esto sólo es cierto en períodos de completa estabilidad en el nivel de precios de los insumos y productos que usa la empresa ya que cuando se presentan cambios en estos precios, esta razón tiende a presentar sesgos. El numerador de esta razón es un flujo (ventas) y en consecuencia tenderá a estar valorado en moneda de poder adquisitivo promedio del período en cuestión. El denominador es una existencia (activos promedios) por lo tanto tenderá a estar valorado a costo de adquisición, con cada uno de sus componentes valorados en moneda de diferente valor, o diferente en poder adquisitivo, lo cual hará que la cifra de ac-





cer con el tiempo cuando menos a corto plazo.

Además, es de hacer notar que los ingresos normalmente estarán valorados en moneda más reciente que los gastos

...“Bajo las condiciones de cambios en el nivel de precios, la rentabilidad de la empresa tiende a estar sesgada y sus aumentos pueden ser parcialmente ficticios...”.

que en gran parte son expiración o consumo de activos que estaban valorados en moneda menos reciente (y en consecuencia de mayor valor). De tal manera, que bajo condiciones de inflación las ganancias tenderán a estar sobre-estimadas, ya que ahora nos costará más reemplazar los activos consumidos, que en la determinación del ingreso supusimos a su valor de adquisición cuando eran más baratos. Esto además indica que hay un desfase entre el momento en que afecta el costo de ventas. Por esta razón, cuando la inflación está en proceso de crecimiento, las ganancias tenderán a aumentar y cuando la inflación tiende a disminuir, el margen de ganancias puede comenzar a disminuir.

Esto puede ilustrarse con un ejemplo que presentamos sumamente simplificado para no perder la perspectiva del problema. Consideremos una empresa que vende 1.000 unidades anuales de un producto, produciéndolas en el año anterior a su venta. Supongamos que el año 0 el precio es de Dlls. 1.00 por unidad y las las 1.000 unidades que tienen en inventario costarán Dlls. 800.00, de los cuales Dlls. 100.00 son insensibles a cambios en el nivel de precios (ya sea porque son contractuales o se determinan en base a costo histórico como la depreciación). Supongamos que al pasar al año 1 los precios aumenten en un 20 o/o y al pasar al año 2 en un 10 o/o.

Recordando que durante el año producimos para vender durante el año siguiente (y suponiendo que durante el año

0 la inflación fue del 10 o/o) tendremos los siguientes Estados de Rendimiento.

	19X0	19X1	19X2
Ventas	1000	1200	1320
Costo de Ventas	700	770	924
Costos Fijos a su Valor			
Nominal	100	100	100
Ganancia	200	330	296
Margen de Ganancia	20 o/o	27,5 o/o	22,4 o/o
Inflación	10 o/o	20 o/o	10 o/o

Nótese cómo en este caso, el margen de ganancia sigue la misma trayectoria que la tasa de inflación y aun cuando no hayan cambios en la eficiencia en la operación, el margen de ganancias varía. En un caso real más complejo, el efecto será probablemente menor por cuanto nosotros hemos supuesto una rotación de inventarios de uno, o sea que no se vende nada de lo que se produce durante el año. En la práctica es de esperarse que parte de la producción se venda durante el año y el efecto de cambios en la inflación sobre el margen de ganancias será menor.

Hemos observado entonces que la inflación produce sesgos en ambos componentes del retorno sobre la inversión, o sea en la rotación de activos y en el margen de ganancias, siendo ambos sesgos en la misma dirección de sobre-optimismo. De tal manera, que es de esperarse, dado nuestro análisis, que bajo condiciones de inflación, el retorno sobre la inversión calculado con información histórica será superior al verdadero retorno obtenido y aún más, puede aumentar sin que hayan cambios en la eficiencia de la utilización de

“Bajo condiciones de inflación, la cobertura de cargas fijas tenderá a aumentar a corto plazo, sin que ello sea indicativo de mejoras operativas ni quiera decir que se va a mantener a largo plazo, ya que para mantener el mismo volumen de operación real habrá que aumentar el financiamiento...”.



tivos total promedio del período esté valorada en una moneda de poder adquisitivo relativamente superior (en períodos de inflación) a la moneda usada en valorar las ventas. Esto trae como consecuencia que la razón Rotación de Activos tenga un sesgo apreciable por cuanto el valor del denominador en moneda comparable a la usada en la medición del numerador es muy superior al usado en el cálculo, lo cual hace que ese cálculo tradicional sea sumamente optimista, en términos de expresar el poder de generación de ventas de cada dolar invertido en activos. Esto es, si no invalida el cálculo por cuanto se puede reducir el impacto de este sesgo en la toma de decisiones al usar un estándar diferente de rendimiento. Lo que sí limita el uso de esta cifra es que no es comparable con otras empresas ni con las cifras de la misma empresa en diferentes períodos de tiempo. No es comparable con otras empresas por cuanto en general tendrán una estructura de edad de los diferentes, lo cual hace que el poder adquisitivo promedio de la moneda usada en la valoración del denominador sea diferente aun cuando pudiéramos suponer que este problema no se presenta en el numerador. Tampoco es comparable con la misma empresa en diferentes períodos de tiempo ya que cambia la estructura de edad de los activos y el poder adquisitivo de la moneda usada en la medición del numerador.

Consideremos una empresa en dos períodos de tiempo entre los cuales se ha producido un aumento en el nivel de precios, y la eficiencia de la empresa no ha cambiado en absoluto. En este caso, la razón de Rotación de Activos necesariamente aumentará aun cuando no ha habido cambio en la eficiencia en la utilización de los activos; el numerador aumentará, en el promedio, en la tasa de inflación de los productos vendidos, y el denominador disminuirá al consumirse parte de los activos fijos como depreciación. Sin embargo, no debería haber habido cambio en esta razón de Rotación de Activos por cuanto no han habido cambios en la efi-

ciencia (aun cuando la compañía reinvierta el monto de la depreciación en activos fijos, esta razón aumentará con motivo del aumento del numerador).

De esta discusión concluimos que si se valoran los activos a costo histórico de adquisición, a corto plazo, la rotación de activos tenderá a aumentar con el tiempo debido a los efectos de la inflación, de tal manera que al observar aumentos en esta razón no podemos concluir que necesariamente ha aumentado la eficiencia en la utilización de activos. A largo plazo este sesgo se ve mitigado por la tendencia lógica de reemplazar activos con valor neto en libros pequeños por activos nuevos recién adquiridos que tenderán a aumentar el valor de los activos (y aumentar el "valor promedio" de la moneda usada en su medición).

El segundo de los componentes en la medición del Retorno sobre la Inversión es el Margen de Ganancias expresado como el porcentaje de ventas que son ganancias netas (o sea, cuántos céntimos de ganancias se obtienen por cada dolar de ventas). Supuestamente, esta razón mide la eficiencia operativa de la empresa ya que aumentos en esta razón supuestamente indicarán que la compañía logra extraer más ganancias del mismo dolar de ventas. Sin embargo, esto no es necesariamente cierto y se presentan problemas semejantes al caso anterior con respecto a la comparabilidad de esta razón con otras empresas y consigo mismo en diferentes períodos de tiempo.

Bajo condiciones inflacionarias tendremos un aumento en el monto de las ventas aun cuando no necesariamente en el volumen de bienes o servicios vendidos. Obviamente que también tendremos aumentos en los costos de ventas, sin embargo, dado que algunos de estos costos son fijos el valor nominal y no cambian con cambios en el nivel de precios, por lo menos a corto plazo, tendremos que el aumento porcentual de las ganancias será superior al aumento porcentual en las ventas y el margen de ganancias tenderá a cre-

activos ni en la operación de producción de bienes o servicios. De tal forma, que bajo las condiciones de cambios en el nivel de precios, la rentabilidad de la empresa tiende a estar sesgada y sus aumentos pueden ser parcialmente ficticios y debido únicamente a las peculiaridades de los principios de medición del ingreso generalmente aceptado. La magnitud de ese sesgo depende entre otras cosas de la tasa de inflación, de la estructura de la edad de los activos, y de la estructura de costos de la empresa y es mayor mientras mayor sea la inflación, más intensiva sea la operación en términos de activos fijos, mientras menor sea la rotación del inventario (o más se aleja de LIFO el sistema de inventario usado) y mientras mayor sea la proporción de costos que no son afectados por la inflación.

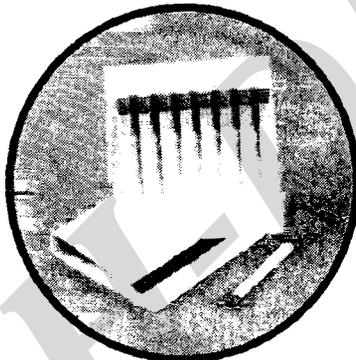
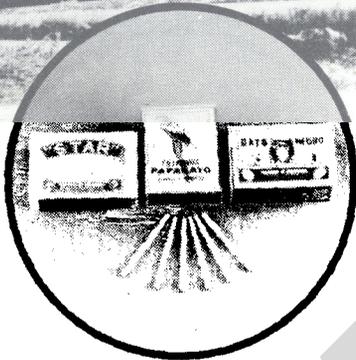
**SOLVENCIA:**

Solvencia se refiere a la capacidad de pago de la empresa de sus obligaciones contractuales y en su forma más elemental y más usada se mide con el número de veces que las ganancias antes del interés y del impuesto cubren esos compromisos contractuales. Existe una multitud de formas de calcular esta razón, pero la más

usada lo calcula como ganancias antes del interés y del impuesto más monto de los compromisos contractuales anuales divididos entre este último monto.

Esta medida presenta problemas similares a los estudiados anteriormente. Consideremos los compromisos contractuales; este gasto normalmente incluirá pago de intereses por servicio de la deuda y pagos de contratos de arriendo que normalmente estarán expresados en valores nominales determinados al momento de firmar el contrato. Por ser montos contractuales, normalmente no variarán con cambios en la tasa de inflación aun cuando su monto sí puede que contenga una provisión para la recuperación de la pérdida de poder adquisitivo esperada durante la duración del contrato. Por otra parte, las ganancias antes del interés y del impuesto si se ven afectadas por la tasa de inflación tal y como habíamos presentado en el ejemplo anterior. De tal manera que bajo condiciones de inflación es de esperarse que el numerador de la razón aumente y el denominador se mantenga constante, únicamente como consecuencia de la inflación. Ello hará que la cobertura de cargas fijas aparezca como que mejore año tras año, aun cuando no haya habido mejoras en la eficiencia operativa y finan-





# Pequeñas grandes cosas.

La madera de nuestros bosques es la materia prima que alimenta nuestro trabajo cotidiano. Con ella, y con la experiencia y técnica que hemos adquirido durante muchos años, producimos fósforos, palillos para paletas, cucharitas y baja lenguas.

Pequeñas cosas que tienen en común su gran importancia. Para nosotros que las producimos y para usted que las necesita.

La industria del fósforo brinda trabajo a cientos de hondureños que trabajan la madera, o produciendo, distribuyendo y vendiendo fósforos.

También brinda importantes beneficios al país, al ocupar materia prima nacional, al ahorrar divisas y mediante el pago de impuestos que se destinan al bienestar general de la población.



**honduras fosforera, s.a.**

Col. Country Club, Comayagüela, D.C. Honduras, C.A.,  
Apdo. Postal No. 424 Télex 1159 Bendellex HO,  
Teléfonos: 33-3942 y 33-5757 Cable: "FOSFORERA"



ciera de la empresa. En realidad lo que sucede es que ha aumentado el valor nominal pero no el valor real (en términos de poder adquisitivo constante) del pool de fondos con los cuales se pueden cancelar las cargas fijas. Esto implica que la empresa tiene mayor disponibilidad para cubrir esas obligaciones, lo cual es precisamente lo que mostraría el cálculo de la razón. Lo que sucede es que esa mejora no es consecuencia de mejoras en la operación de la empresa sino producto de actividades que están fuera del control de la empresa como lo son un aumento en el nivel de precios.

O sea, que a corto plazo la situación de solvencia de la empresa ha mejorado y la razón lo mide correctamente. Lo que es incorrecto es inferir que esta mejora sea extrapolable a largo plazo por cuanto la misma inflación hará que aumenten las necesidades de financiamiento de la empresa y se tendrán que renegociar los contratos de financiamiento existentes y abrir otros nuevos, lo cual implicará mayores cargas fijas.

En conclusión, la cobertura de cargas fijas, bajo condiciones de inflación, tenderá a aumentar a corto plazo, sin que ello sea indicativo de mejoras operativas ni quiera decir que se va a mantener a largo plazo ya que para mantener el mismo volumen de operación real habrá que aumentar el financiamiento.

#### LIQUIDEZ:

Las razones que miden la liquidez de la empresa tratan de determinar la capacidad de pago de las obligaciones a corto plazo, o sea, aquellos que se esperan venzan dentro de un período contable.

Las más comúnmente usadas de estas razones son la corriente y la ácida que se calculan como el activo circulante sobre pasivo circulante la primera y el activo circulante menos inventario sobre pasivo circulante la segunda. La suposición al calcular estas razones es que los compromisos expresados en el pasivo circulan-

te se van a cancelar en fondos provenientes del activo circulante, o sea que suponen una liquidación inminente de los activos corrientes para cancelar las obligaciones del pasivo corriente. Tratan entonces de determinar, en un cese temporal de los ingresos de efectivo, cuántas veces se podrían cubrir las obligaciones con el pool de recursos liquidables a corto plazo. Estas son evidentemente suposiciones o hipótesis muy drásticas con muy poca probabilidad de ocurrir. Nuestro propósito ahora no es analizar las virtudes o defectos de estas medidas sino dado que son ampliamente usadas en la práctica, cómo se ven afectadas por la inflación.

La prueba ácida es un cociente de cantidades monetarias que incluye en el numerador efectivo y valores negociables, expresados siempre en moneda de fin de período y cuentas por cobrar que están expresadas en valor nominal que es el que se cobrará (salvo incobrables) independientemente de la tasa de inflación; el denominador contiene deuda a corto plazo y cuentas por pagar que tienen las mismas características que los componentes del numerador. De estas definiciones podemos concluir que no hay mezcla de moneda de diferente poder adquisitivo en esta razón, o sea que no tiene sesgo como consecuencia de la inflación. Sin embargo, cuando sube el nivel de precios, sube el monto global de los materiales y servicios adquiridos, lo cual hará subir las cuentas por pagar. Más adelante en el ciclo de producción-venta, este aumento en el nivel de precios se reflejará en el precio de venta del producto y por ende en el monto de las cuentas por cobrar y en el balance de efectivo que deberá elevarse dado el aumento del monto de las cuentas por pagar y las ventas. Estos aumentos en el numerador y denominador tenderán a ser más o menos proporcionales, lo cual dejará la razón a su nivel anterior. El único sesgo que se presenta es que temporalmente, durante el ciclo compra-producción, el denominador aumenta antes que el numerador, lo cual puede tender a bajar la ra-

**cambio**  
EMPRESARIAL

zón. Si la tasa de inflación continúa aumentando, este sesgo tenderá a mantenerse, hasta tanto la tasa inflacionaria se estabilice, y será inverso cuando la tasa

**...“Para llevar a cabo un análisis de los estados financieros que no tuviera los sesgos ocasionados por la inflación, deberían corregirse y analizar estos últimos...”.**

desciende. Podríamos concluir que la prueba ácida tenderá a variar en forma inversa a la tasa de cambio de la tasa de inflación.

En el caso de la razón corriente, la situación es aún más compleja ya que se incluye en el numerador una partida no monetaria como el inventario y el sesgo de esta razón dependerá del método usado para la contabilidad del inventario. Por los demás componentes, el comportamiento será el mismo que el discutido para la razón ácida.

Supongamos que la empresa usa el sistema LIFO de contabilidad de inventario. Bajo este sistema, el inventario está valorado en moneda de antes de este período contable por cuanto supone que en existencia tenemos las primeras unidades compradas. Si han habido cambios en el nivel de precios, esta cuenta está subvalorada con respecto al valor de realización de estas existencias y la razón corriente será muy conservadora. En este caso, cambios en la tasa de inflación afectarán la razón corriente en forma similar a lo discutido arriba para la prueba ácida.

Si la empresa usa un sistema FIFO, el inventario está valorado en moneda relativamente reciente ya que el método de valoración supone que el inventario contiene las últimas unidades compradas. En este caso la razón corriente está valorada a un valor relativamente homogéneo en términos de monedas envueltas en su cálculo y su valor es bastante cercano al que podría esperarse en caso de efectuarse la liquidación del activo corriente para cancelar el pasivo corriente. A estas alturas debemos enfatizar que nuestro análisis

se preocupa sólo de los sesgos introducidos por la inflación y hemos ignorado problemas que se presentan con o sin la existencia de la inflación, como lo son los problemas de incobrables, obsolescencia del inventario, gastos a incurrir en la liquidación eventual, etc. Sin embargo, es de hacer notar que debido a los efectos de la inflación, las empresas necesitan más financiamiento, lo cual hace que los deudores traten de alargar sus cuentas por pagar, lo cual aumenta la probabilidad de los incobrables y tiende a reducir la liquidez o convertibilidad de las cuentas por cobrar que tiene la compañía. O sea, que bajo condiciones de inflación puede esperarse un alargamiento del período de cobro que probablemente fuerce a la empresa a alargar su período de pago.

Si la empresa usa un sistema FIFO y se presentan aumentos en la tasa de inflación, la razón corriente tenderá a disminuir pero a una velocidad mucho menor que la prueba ácida por cuanto el aumento en el valor de las cuentas por pagar se verá contrarrestado con un aumento simultáneo en el valor del inventario y más tarde en el efectivo y cuentas por cobrar.

**CONCLUSION:**

Con este estudio hemos analizado los principales sesgos que se presentan en el análisis tradicional de Estados Financieros por medio de razones cuando se presenten cambios en el poder adquisitivo de la moneda, o sea bajo condiciones de inflación.

Este estudio sólo pretende alertar al analista de los posibles errores en su análisis al suponer un nivel constante de precios tal y como lo hacen los principios de contabilidad generalmente aceptados.

No hemos pretendido presentar cómo debe ajustarse la información financiera para corregir las distorsiones causadas por la inflación ya que esto es un estudio aparte. Tampoco hemos presentado cómo eliminar los sesgos encontrados,

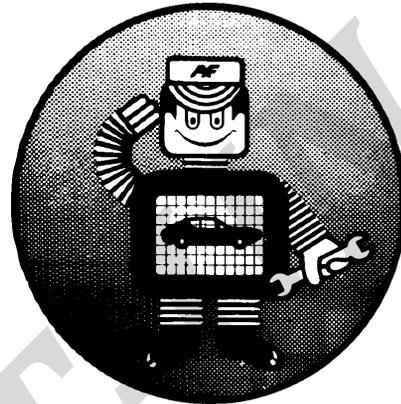


por cuanto ello conllevaría un ajuste integral a los Estados Financieros.

Para llevar a cabo un análisis de los Estados Financieros que no tuviera los sesgos ocasionados por la inflación, deberían corregirse estos Estados Financieros y analizar estos últimos. Demás está decir que los estándares usados en el análisis tradicional serían, en general, inválidos para juzgar la posición financiera de la empresa cuando se usen los Estados Financieros ajustados.

El análisis de los Estados Financieros ajustados permite una mejor comparabilidad de diferentes empresas y de la misma empresa a través del tiempo al eliminar la mayor parte de los sesgos debido a la agregación de monedas de diferente poder adquisitivo.

Nuestra recomendación es corregir los Estados Financieros por los efectos de la inflación y establecer la posición financiera de la empresa analizando éstos. Sin embargo, mientras las empresas no presenten la información financiera necesaria, el analista deberá seguir analizando los Estados Financieros preparados bajo el principio de valoración del costo histórico que tendrán multitud de sesgos. Debido a que ésta es la única alternativa disponible, el analista deberá conocer cuáles son los sesgos introducidos en sus análisis por la inflación. El propósito del presente trabajo ha sido la presentación y análisis de estos sesgos. ■



## **MANDE, ya estamos a sus ordenes!**

Ahora el mantenimiento y reparación de sus vehículos no es problema con el nuevo Centro de Servicio de Agencia Fasquelle. Le brindamos máximo profesionalismo y servicio con la garantía de nuestro moderno equipo SUN.

- \* Especialidad en tren delantero y dirección
- \* Alineamiento y balanceo por computadora
  - \* Afinamiento de motor
  - \* Lubricación
- \* Escapes - Amortiguadores - Frenos
- \* Repuestos General Motor
- \* Llantas Ginsa - Good Year y Kelly Tires  
Instalación gratis.
- \* Servicio de cafetería

Le esperamos



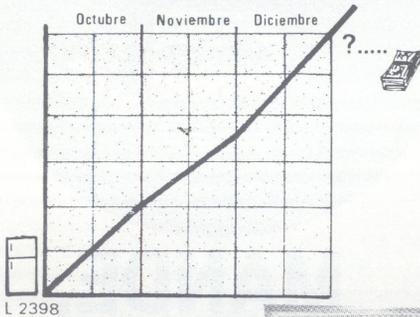
**CENTRO DE SERVICIO  
AGENCIA FASQUELLE**



Frente al Obelisco, Comayagüela.  
Tel. 22-0584 - 22-3152

¿Cuánto valdrá su  
**Admiral**  
dentro de muy poco?

Si ahora vale un 20% más que antes  
¡IMAGINESE!



12 Pies  
Semi de Frost.

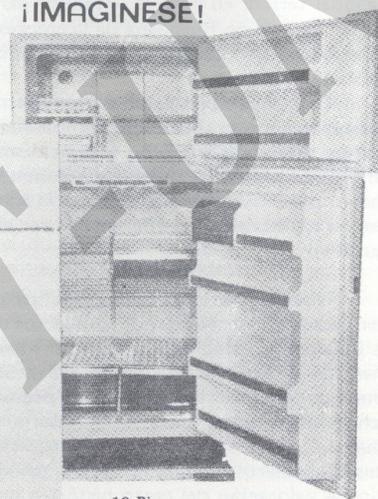
L. 2398  
**L. 149<sup>00</sup>**  
Mensual

15 Pies  
• Control independiente de Temperatura.  
• No hace escarcha

L. 3.098  
**L. 189<sup>00</sup>**  
Mensual

17 Pies  
• No hace escarcha  
• Parrillas ajustables

L. 3.548  
**L. 215<sup>00</sup>**  
Mensual



19 Pies  
• No hace escarcha  
• Parrillas ajustables

L. 3.998  
**L. 242<sup>00</sup>**  
Mensual

Compre ahora  
Su Refrigeradora Admiral y  
prevéngase contra los futuros  
aumentos de precios.  
Tenemos para usted su refrigeradora  
ADMIRAL CON ECONOMIZADOR DE  
ENERGIA en los más variados colores.

**comin**

TEGUCIGALPA  
Avenida Cervantes frente a Larach y Cía.  
CENTRO COMERCIAL MIRAMONTES  
Horario de 9 a.m. a 12 m. y  
de 3 a 7 p.m. de Lunes a Viernes.  
Los Sábados abierto por la tarde.  
Amplio estacionamiento.



# CENTROAMERICA

## Una región conflictiva

ACONTECIMIENTOS RECIENTES Y  
LA CRISIS ECONOMICA ACTUAL

II PARTE

La ruptura con las tendencias históricas

**E**n el bienio 1977/1978 las tendencias someramente descritas llegaron a un punto de inflexión, al menos en lo que se refiere al sostenido crecimiento de las economías. Desde ese bienio, se ha registrado una progresiva desaceleración, hasta llegar en 1982 a tasas negativas en cada uno de los países. Esta situación no encuentra precedente en el período de posguerra, por su duración, intensidad, y características peculiares. Basta señalar que tras treinta años de expansión en el ingreso por habitante de los cinco países, con interrupciones sólo esporádicas, se registra un desplome generalizado en el último quinquenio. En Costa Rica, Guatemala y Honduras, el nivel a finales de 1982 apenas equivale al registrado en 1976. En El Salvador y Nicaragua, la situación es más dramática aún, contrayéndose el ingreso real por habitante a las cifras alcanzadas durante la primera mitad de los años sesenta.

**Tras treinta años de crecimiento en el ingreso per cápita Centroamérica sufrió un desplome generalizado en el último quinquenio.**

Por otra parte, el proceso de integración económica, que anteriormente había servido de factor compensador de las fluctuaciones depresivas de la economía internacional, hoy se ha convertido en factor de amplificación de la crisis. La profundidad de esta última, aunada a factores políticos y a la ausencia de una estrategia de alcance regional, ha hecho que la interdependencia económica entre los cinco países tienda a convertirse en mecanismo de transmisión de las fuerzas económicas recesivas.

**El siguiente artículo ha sido traducido y adaptado del Inglés por personal de Cambio Empresarial. En conformidad con la política del organismo autor de dicho estudio nos vemos en la obligación de no publicar el nombre de dicha institución.**

En efecto, el marcado y rápido deterioro en la evolución económica coincide con un período de creciente convulsión política, nacida del cuestionamiento, de ciertos actores de algunos de los países, del orden social existente. Ese cuestionamiento se tradujo en movimientos insurreccionales en Guatemala, El Salvador y Nicaragua, con una evolución y con características peculiares en cada uno de los países. Este fenómeno y la forma en que los gobiernos constituidos reaccionaron al mismo, rápidamente se desbordaron a situaciones de violencia y tensión. Existen interrelaciones múltiples y complejas que se refuerzan mutuamente entre los factores políticos y económicos locales, y la forma en que ambos se entremezclan con influencias de origen externo. Todos estos fenómenos se examinan someramente a continuación.

La incidencia de los fenómenos de origen externo

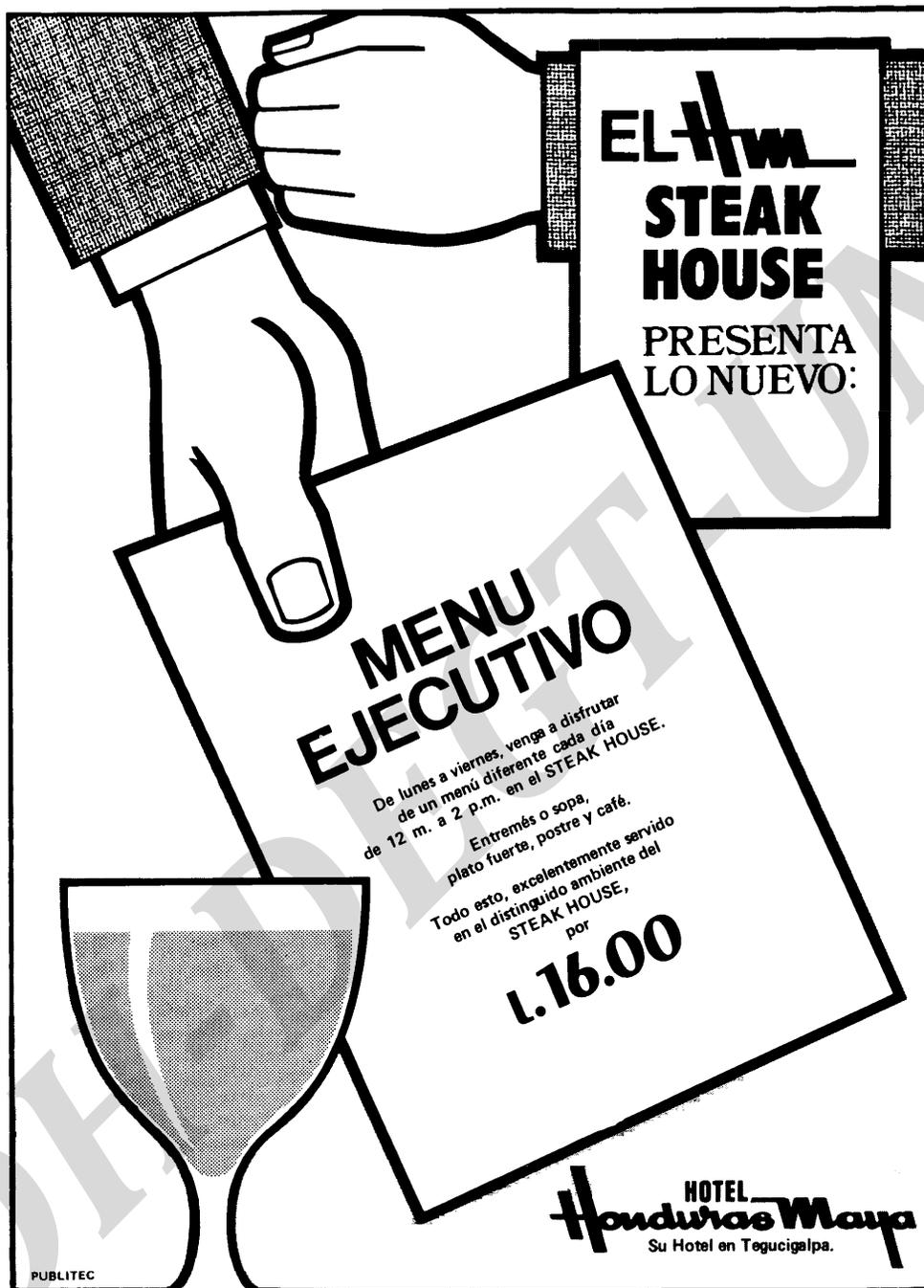
No es accidental que la crisis económica haya afectado a todos los países: al margen del grado de convulsión o de paz sociales, independientemente de los objetivos de política económica que persiguen, o sin distinguir entre las relaciones que caracterizan al sector público y al sector privado de un país a otro, todos se han visto duramente afectados por factores de origen externo. Ello es así porque el denomi-

nador común que ha afectado a todos se encuentra en la depresión de la economía internacional, la cual, como ya quedó señalado condiciona, en alto grado, el comportamiento global de las economías centroamericanas e incluso puede establecer el límite a su capacidad de crecer. Ahora, ante una progresiva recesión internacional, se suman los efectos económicos de la crisis política -desaliento de la inversión privada, fugas de capital, dificultad en atraer financiamiento externo- que se combinan y refuerzan mutuamente hasta provocar un resquebrajamiento económico sin precedentes en Centroamérica desde los años treinta.

**Las diferencias ideológicas constituyen un riesgo latente para el comercio intracentroamericano.**

En lo que se refiere a los efectos del desorden de la economía internacional, cabe recordar que a las dificultades de los países industrializados en 1978/1979 -bajas tasas de crecimiento, elevadas tasas de inflación, niveles decrecientes de ahorro, rezagos en la aplicación de innovaciones tecnológicas- se sumó, en 1979, un nuevo aumento en los precios de los hidrocarburos. Más importante aún han sido los ensayos para modificar la política económica en algunos países industrializados que han contribuido a una notable desaceleración en el nivel de actividad económica mundial, con el consiguiente aumento en los niveles de desempleo abierto. En la política económica se subrayó el combate a la inflación -con algunos resultados positivos en este sentido, al menos de carác-

CAMBIO EMPRESARIAL 33



**EL STEAK HOUSE**  
PRESENTA  
LO NUEVO:

**MENU EJECUTIVO**

De lunes a viernes, venga a disfrutar de un menú diferente cada día de 12 m. a 2 p.m. en el STEAK HOUSE.

Entremés o sopa, plato fuerte, postre y café.

Todo esto, excelentemente servido en el distinguido ambiente del STEAK HOUSE, por

**L.16.00**

**HOTEL Honduras Maya**  
Su Hotel en Tegucigalpa.

PUBLITEC



ter temporal, empleando, entre otras, medidas monetarias restrictivas que se tradujeron en elevadas tasas de interés. Como consecuencia, los países de Centroamérica se enfrentaron a una reducción en la demanda de los productos que tradicionalmente exportan; persistente inflación internacional, aunque a ritmos descendentes; tasas de interés muy elevadas sobre su deuda externa, y dificultades recientes para acceder a financiamiento externo adicional.

Las cifras que aportan los cuadros 6 y 7 son elocuentes. Ante la caída en los precios de virtualmente todos los productos que Centroamérica exporta y las continuadas presiones alcistas en los precios de lo que importa -especialmente los hidrocarburos en 1979/1980 (4) la relación de los precios del intercambio de la región desde 1977 se ha deteriorado en casi un 50 o/o, mientras que el poder de compra de las exportaciones disminuyó en un 30 o/o. Lo anterior significa a grosso modo, que si el poder de compra de las exportaciones de 1977 se hubiera mantenido, el valor total de las exportaciones en 1982 hubiera sido 40 o/o mayor al registrado, lo cual hubiera agregado aproximadamente un 2.0 o/o adicional al producto interno bruto de este último año.

Desde 1978, los precios de intercambio han sido negativos cada año, en todos los países. A ello debe sumarse una caída en el volumen de exportación de algunos países -incluso rubros, como el níquel en Guatemala, dejaron de exportarse por falta de mercado-, la creciente dificultad para incorporar nuevos renglones a las ventas externas ante las restricciones del mercado y el proteccionismo que aplican algunos países industrializados, y una sensible baja en la exportación de algunos servicios, como el turismo, no sólo por la recesión económica mundial, sino por la presencia de factores de orden extraeconómico presentes en Centroamérica.

En cambio, la producción de los países centroamericanos, no obstante la contracción, precisó de importaciones, es-

(4) para la región en su conjunto, la participación relativa del petróleo en el total de las importaciones pasó del 4.4 o/o en 1970 al 10.7 o/o en 1976, al 18.7 o/o en 1980 y al 21.6 o/o en 1981.

pecialmente para abastecer la demanda generada por el creciente gasto público impulsado por los gobiernos, en parte para contrarrestar la baja en la inversión privada. Como consecuencia, el balance comercial de los cinco países pasó de un déficit de 432 millones de dólares en 1977 (equivalente al 2 o/o del PIB) a más de 1.400 millones en 1981 (6.8 o/o del PIB) (véase el cuadro 8). A ello se sumó el espectacular aumento en el servicio de la deuda, no sólo atribuible al creciente endeudamiento sino especialmente al alza vertiginosa en las tasas de interés. El pago a factores del exterior pasó, por ejemplo, de 268 millones de dólares en 1977, a 700 millones en 1981 para el conjunto de la región. Así se explica que el déficit en cuenta corriente subiera de 573 a casi 2.000 millones de dólares entre ambos años (3.8 o/o y 9.5 o/o del PIB, respectivamente). (véase cuadro 9).

Durante el período 1979/1980, Centroamérica tuvo un amplio acceso al financiamiento internacional, tanto público como especialmente privado. El apoyo externo a los programas de reconstrucción de Nicaragua contribuyó en forma importante a este fenómeno. Esos recursos sustituyeron, en parte, al ahorro interno que tendía a desaparecer rápidamente ante los crecientes déficit de los sectores públicos y la fuga de capitales privados. En 1977 sólo el 13.0 o/o del ahorro total provino de fuentes externas; en contraste, dicha proporción había crecido al 46.4 o/o en 1981. En el mismo período, la deuda pública externa de la región pasó de 2.400 a 7.700 millones de dólares, contribuyendo a los problemas de capacidad de endeudamiento adicional en varios países. Esta última circunstancia, sumada a restricciones en la disponibilidad de recursos nuevos -la banca comercial percibe a la región como una de alto riesgo financiero y político-, mientras que las fuentes oficiales han tendido a restringirse ante las políticas de austeridad de los países donantes- se tradujeron a partir de 1981 en dificultades insuperables en movilizar financiamiento neto. De ese modo, ya en 1982 el ahorro externo, lejos de contrarrestar la caída en el ahorro interno, se suma a esa tendencia.

Durante el período 1980/1981 el nivel de actividad económica en la región hubiera sido aún menor de no haberse dispuesto de financiamiento neto externo, público o privado -el monto pasó de 864 a 1.728 millones de dólares entre 1977 y 1980- y de no haber utilizado algunos países las reservas monetarias internacionales de que aún disponían. Sin embargo, este último expediente se agotó rápidamente: a la altura del primer trimestre de 1982, ya todos los países, sin excepción, registraban reservas netas negativas.

También estuvo presente una fuerte y persistente fuga de capitales en toda la región -en algunos países se dio más que en otros- debido a factores de orden económico y especialmente extraeconómico, que vino a agravar la difícil situación externa de cada uno de ellos, constituyéndose en factor decisivo en el desplome de la actividad económica.

Pero los factores de origen externo no sólo tuvieron un impacto sobre la evolución de las economías sino también sobre los acontecimientos políticos. Durante el período 1977-1979, tuvo lugar una amplia y heterogénea alianza entre diversos actores políticos que desafió al régimen somocista en Nicaragua, en un movimiento que tenía algunas características comunes con aquellas alianzas que depusieron las dictaduras en los años cuarenta en Guatemala, El Salvador y Honduras. No es accidental el que estos se produjeron cuando la política exterior de los Estados Unidos, manejada por administraciones demócratas, ponía el énfasis en el "idealismo" que toma en cuenta ciertos principios valorados por ese país -frente a otras administraciones que lo ponían en el "realismo" inspirado por consideraciones de seguridad- dilatando así el límite geopolítico. En el caso de Nicaragua, esta circunstancia fue aprovechada por los actores domésticos que postulaban el cambio frente al status quo, ya sea de manera pacífica o en forma violenta. Una vez que esta alianza heterogénea llegó al poder, aquellos actores que iniciaron y participaron en la insurrección armada cobraron cada vez mayor presencia política, y el ordenamiento político en Centroamérica quedó profundamente alterado. Del mis-



Cuadro No. 6

**CENTROAMERICA: PRINCIPALES INDICADORES DEL COMERCIO EXTERIOR**

	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Tasas de crecimiento						
<b>Exportaciones de bienes</b>						
Valor	29.7	35.3	-1.3	14.9	2.3	-7.2
Volumen	5.9	-0.9	2.6	13.6	-3.3	3.0
Valor unitario	22.4	36.5	-3.8	1.2	5.9	-4.5
<b>Importaciones de bienes</b>						
Valor	20.1	27.0	8.9	6.3	15.5	-4.6
Volumen	14.5	19.8	1.9	-7.0	0.5	-11.4
Valor unitario	4.9	6.0	6.8	14.3	14.8	6.7
Relación de precios del intercambio de bienes	16.7	28.8	-9.9	-11.5	-7.8	-11.5
Indices						
Relación de precios del intercambio	93.4	120.3	103.4	95.9	88.4	78.2
Poder de compra de las exportaciones de bienes	132.6	169.3	156.5	157.3	140.1	120.4
Poder de compra de las exportaciones de bienes y servicios	141.1	172.0	162.3	164.5	149.2	130.5

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

Cuadro No. 7

**CENTROAMERICA: RELACION DE PRECIOS DEL INTERCAMBIO**

	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Tasas de crecimiento						
Total	16.7	28.8	-9.9	-11.5	-7.8	-11.5
Costa Rica	11.3	28.1	-6.8	-4.0	-6.1	-15.2
El Salvador	29.9	24.5	-15.7	-3.2	-11.5	-14.3
Guatemala	10.5	40.0	-11.4	-11.8	-6.4	-8.2
Nicaragua	17.7	27.4	-11.3	-11.9	0.9	-9.7

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.



mo modo que el largo período de expansión económica llegó a un punto de inflexión, el modelo del "desarrollo aditivo" también sufrió una ruptura, al menos en uno de los países. Con todo, la crisis política ha estado largamente larvada, como lo demuestra la relativa ausencia de reformas sociales básicas o la violencia civil que en algunos países se prolonga por décadas. El desafío al modelo del "desarrollo aditivo"

Ya quedó señalado que durante los treinta años siguientes a la conclusión de la Segunda Guerra Mundial, las transformaciones no alcanzaron a alterar en su esencia, a las estructuras económicas y sociales preexistentes. En otro contexto, los acontecimientos en El Salvador también se apartan del modelo de "desarrollo aditivo", al producirse cambios que en una u otra forma alteran las estructuras preexistentes. Más aún, cabría argumentar que, bajo el doble embate de la crisis económica y el desafío al status quo en algunos países, difícilmente las estructuras preexistentes podrán sobrevivir sin ajustes fundamentales. Ello de ninguna manera prejuzga sobre la conformación de las organizaciones sociales que podrán sustituir eventualmente a las anteriores, ni el signo ideológico que las caracterizaría. Simplemente significa que el modelo de la posguerra, que perduró más de treinta años, podría haberse agotado.

Algunos de los fenómenos económicos que constituyen tanto el objeto como el sujeto de la crisis ilustran claramente lo anterior. Uno de ellos se encuentra en la acumulación de capital. La inversión ha venido comprimiéndose notablemente desde 1978, como resultado y causa de la contracción de la actividad económica, la caída en el ahorro interno, la fuga de capitales y la reacción del sector privado a las tensiones políticas y sociales que conmueven a la región. El ahorro interno de los cinco países cayó del 19.9 o/o al 9.3 o/o del producto interno bruto en 1981, situación grave en países que pretenden desarrollarse. Asimismo, la inversión privada sufrió un revés especial: disminución en todos los países para la región el coeficiente de la inversión privada

pasó de 14 o/o en 1978 a menos de 9 o/o en 1981 y en aquellos donde hay connotaciones civiles, el coeficiente de formación de capital privado cayó en un 50 o/o en los últimos cinco años. Si bien el sector público hizo un esfuerzo por contrarrestar dicha caída -con lo cual acentuó otro desequilibrio secular en las economías centroamericanas, como lo es el déficit en las finanzas públicas-, éste fue insuficiente, por lo que el coeficiente de inversión total declinó en todos los países y tendió a crear cuellos de botella, donde el gasto público no puede sustituir a la inversión privada.

El esfuerzo deliberado de los gobiernos de contrarrestar la caída en el nivel de actividad económica, en un momento donde la captación de ingresos fiscales tendía a disminuir, hizo que la participación del gasto público en el PIB regional pasara del 17.7 o/o en 1977 al 21.3 o/o en 1981, cuando el coeficiente de tributación bajó del 12.9 al 11.6 entre los mismos años. La asimetría en la evolución de gastos e ingresos condujo a que el déficit global de los cinco gobiernos subiera de 460 millones de pesos centroamericanos en 1977 (3 o/o del PIB) a más de 1.600 millones en 1981 (7.8 o/o del PIB). (Véase cuadro 10). Ante la insuficiencia del financiamiento externo para cubrir los déficit, se acudió al financiamiento interno. Tal expediente tuvo el efecto de ensanchar indirectamente el desequilibrio del balance de pagos -por el componente importado del gasto- y, en algunos casos, absorbió la mayor parte de la expansión crediticia interna, restando recursos a los sectores privados nacionales. Hay, pues, fuerzas en juego que tienden o ya han logrado romper la tradicional estabilidad de precios en los países de la región; otra manifestación del paulatino empobrecimiento funcional de las estructuras preexistentes.

Las consecuencias sobre la cooperación intracentroamericana

Las restricciones del sector externo, reflejadas en la escasez de divisas, han sido tan agudas que a partir de 1981 los países deficitarios en el comercio intrarregional, incluso experimentaron dificultades

para cubrir sus saldos deudores. Al principio, los bancos centrales de los países superavitarios extendieron líneas bilaterales de crédito, y luego se estableció un mecanismo regional para atender el mismo problema en forma multilateral (el Fondo Centroamericano del Mercado Común). Sin embargo, al agotarse esos expedientes (5) -y al no encontrar apoyo suficiente en la comunidad financiera internacional- la falta de divisas empezó a limitar el comercio intracentroamericano.

### Desde 1978 los precios de intercambio han sido negativos

Por otra parte, la respuesta de algunos países a las restricciones que afectaron su sector externo fue adoptar medidas cambiarias -variaciones de paridad, la adopción de tasas múltiples, o controles sobre el movimiento de divisas- que incidieron sobre los precios relativos de intercambio a nivel intercentroamericano y, en algunos casos, actuaron para limitar el volumen de las transacciones comerciales. Al tomar en cuenta todos estos fenómenos, por primera vez desde el inicio del proceso de integración, el comercio intrarregional, siendo una víctima más de la crisis del sector externo. Así, en 1982 se estima que el valor de ese comercio disminuirá en 20 o/o -de 945 millones de pesos centroamericanos en 1981 a 750 millones en el último año- y que su participación relativa en las exportaciones totales de la región caerá del 20.7 o/o al 18.8 o/o.

Una de las muchas manifestaciones de esta situación sobre el aparato productivo es que el grado de industrialización que, como ya quedó señalado, creció sistemáticamente entre 1960 y 1978, se ha estancado, disminuyendo del 17.1 o/o en 1978 al 16.2 o/o en 1981. Dicho en otros términos, la industrialización, cuya expansión fue más dinámica que la del conjunto de la economía durante el período de

(5) A finales de diciembre de 1982 las deudas contraídas por los países para mantener vigente el intercambio comercial en meses anteriores excedían los 240 millones de dólares, lo cual agotó la capacidad de financiamiento, tanto de los países superavitarios en el comercio como de los mecanismos multilaterales mencionados.



auge, resultó menos dinámica que el conjunto de la economía durante el período de contracción.

Por otra parte, la creciente heterogeneidad ideológica entre los gobiernos en la región constituye un riesgo latente de que diferencias políticas se desborden hacia el ámbito de la cooperación económica, afectando adversamente a la economía regional y las complementariedades existentes, precisamente cuando más se requiere de la cooperación intrarregional para atenuar los efectos adversos provenientes del sector externo. Más aún los peligros de la

---

**La deuda pública externa es de 7.700 millones de dólares.**

---

internacionalización de los conflictos intrarregionales podrían conducir a una mayor fragmentación del Istmo Centroamericano, repitiendo los episodios históricos que surgen desde la independencia de España con la anexión de Chiapas a México.

CONTINUARA

Cuadro No. 8

**CENTROAMERICA: SALDO COMERCIAL DEL BALANCE DE PAGOS  
Y SU RELACION CON EL PIB**

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Millones de dólares							
Total	-570	-427	-432	-887	-653	-1 323	-1 411
Costa Rica	-166	-146	-164	-269	-425	-460	-107
El Salvador	-79	-12	29	-234	2	-51	-169
Guatemala	-77	-227	-99	-354	-291	-216	-548
Honduras	-101	-60	-74	-89	-99	-197	-126
Nicaragua	-147	18	-124	59	160	-399	-461
Relación porcentual con el PIB							
Total	6.0	-3.5	-2.8	-5.4	-3.5	-6.4	-6.8
Costa Rica	-8.7	-6.1	-5.3	-7.6	-10.5	-10.1	-3.2
El Salvador	-4.4	-0.5	1.0	-7.6	0.1	-1.5	-5.0
Guatemala	-2.4	-5.2	-1.8	-5.8	-4.2	-2.8	-6.3
Honduras	-9.7	-4.7	-4.8	-4.9	-4.6	-7.7	-6.2
Nicaragua	-9.5	1.0	-5.5	2.9	7.7	-17.1	-18.2

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.



Cuadro No. 9

**CENTROAMERICA: SALDO EN CUENTA CORRIENTE DEL BALANCE DE PAGOS  
Y SU RELACION CON EL PIB**

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Millones de dólares							
Total	-700	-455	-573	-1 088	-880	-1 690	-1 965
Costa Rica	-218	-203	-226	-364	-554	-654	-382
El Salvador	-95	-11	21	-249	-24	-117	-239
Guatemala	-65	-79	-37	-271	-180	-178	-560
Honduras	-125	-115	-139	-170	-212	-334	-285
Nicaragua	-197	-47	-192	-34	90	-407	-499
Relación porcentual con el PIB							
Total	-7.4	-3.7	-3.8	-6.6	-4.7	-8.1	-9.5
Costa Rica	-11.4	-8.4	-7.4	-10.3	-13.7	-14.3	-12.0
El Salvador	-5.3	-0.5	0.7	-8.1	-0.7	-3.4	-7.1
Guatemala	-2.1	-1.8	-0.7	-4.5	-2.6	-2.3	-6.5
Honduras	-12.0	-8.9	-9.0	-9.3	-9.8	-13.1	-14.1
Nicaragua	-12.7	-2.5	-8.6	-1.7	4.3	-17.4	-19.7

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

Cuadro No. 10

**CENTROAMERICA: DEFICIT DE LOS GOBIERNOS CENTRALES**

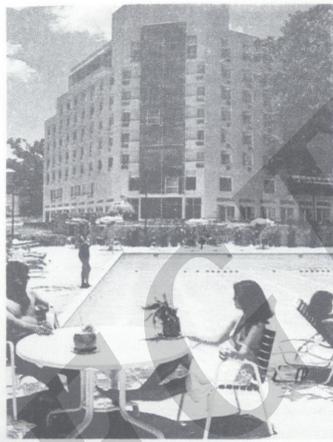
	1976	1977	1978	1979	1980	1981 <sup>a/</sup>
Millones de pesos centroamericanos						
Total	-579	-459	-759	-910	-1 470	-1 614
Costa Rica	-150	-136	-211	-324	-418	-184
El Salvador	-27	60	-52	-36	-198	-232
Guatemala	-225	-98	-138	-254	-446	-667
Honduras	-84	-102	-150	-140	-243	-248
Nicaragua	-93	-183	-238	-156	-165	-283
Relación porcentual con el PIB						
Total	-4.7	-3.0	-4.8	-4.9	-7.1	-7.8
Costa Rica	-6.2	-4.4	-6.0	-8.0	-9.2	-5.8
El Salvador	-1.1	2.1	-1.7	-1.0	-5.7	-6.9
Guatemala	-5.2	-1.8	-2.3	-3.7	-5.7	-7.7
Honduras	-6.5	-6.6	-8.2	-6.5	-9.5	-12.3
Nicaragua	-5.0	-8.2	-11.7	-7.5	-7.1	-11.2

Fuente: CEPAL, sobre la base de cifras oficiales.

a/ Cifras preliminares.



**MAS QUE UN HOTEL  
UN COMPLEJO TURISTICO  
CINCO ESTRELLAS**



HOTEL Y CLUB  
**Copantl**  
SAN PEDRO SULA

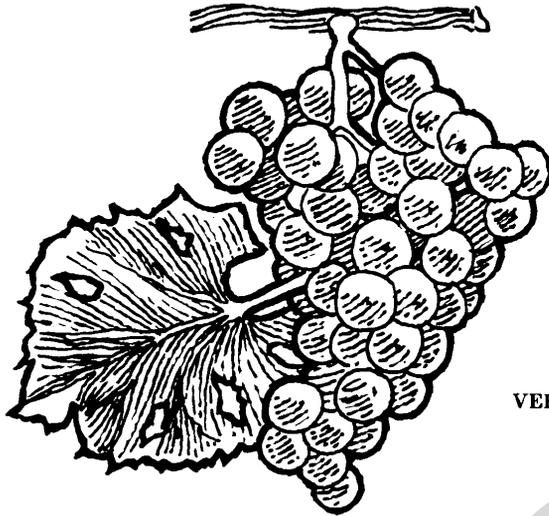
**Su centro de convenciones**

- El sitio ideal para el hombre de negocio que practica deportes
- Tarifas especiales para hondureños y residentes.
- Transporte gratuito al centro (5 MIN)

MIEMBRO DE:

*The Leading Hotels of the World.*

Apdo Postal 1060 Tels. 54-2108 54 0900 54-4170 54-4050 Telex 5584 San Pedro Sula



# LOS NOBLES VINOS DE CHILE

VERONICA GOULD STODDART

**D**e los bien cuidados viñedos que marchan, hilera tras hilera, por el valle Central de Chile provienen algunos de los mejores vinos del mundo. Hubo un momento en que pareció que suplantarían a los grandes vinos europeos. En la década del 1860, en casi todo el mundo, a las cepas les cayó una plaga tan mortífera como la Peste Negra. En los veinte años siguientes, la filoxera, insecto que ataca la raíz y que había sido llevado al otro lado del Atlántico en cepas norteamericanas, casi acabó con toda la industria vitivinícola europea y afectó viñedos hasta el Oriente Medio y en Asia. Sólo un país vinícola del mundo se salvó del todo de la pestilencia: Chile, y sus viñedos siguen prosperando.

Una visita a un viñedo chileno nos da el comienzo de la historia de una industria vitivinícola excepcional. De muchas maneras, la Viña Undurraga es ejemplo de lo mejor de la industria: un matrimonio feliz de tradiciones familiares y tecnología moderna consumado en un lugar ideal. Ubicada en el fértil valle de Maipo a treinta y cuatro kilómetros de Santiago, la viña comprende 300 hectáreas de la mejor tierra cultivable del país. Pedro Undurraga, nieto del fundador Francisco Ramón

Undurraga y uno de los tres hermanos que administran el negocio en la actualidad, suele recibir a los que visitan la heredad. Hombre sociable y encantador, que se siente a sus anchas, tanto en la viña en los clubes elegantes de Santiago, Undurraga tiene a mucho orgullo continuar la tradición familiar de hacer vinos excelentes. Su oficina de paredes revestidas de madera está junto a la bodega principal y desde su escritorio, bajo un imponente retrato de sus abuelos, señala las fotografías de dignatarios y estadistas de distintas naciones del mundo que en el transcurso de los años han visitado la viña. "Exportamos a cincuenta y dos países", indica. "Hasta en Filipinas, en Japón, en Nueva Zelanda, es posible pedir un cabernet Undurraga". Una tarjeta de presentación de Chile al mundo.

Iniciada en 1888 con cepas francesas y alemanas, la viña empezó a exportar vino en 1903. Según tradición secular, todos los vinos se hacen de uvas cultivadas en la viña, actualmente bajo la supervisión del enólogo Aurelio Montes, que estudió en la Universidad de California. Los vinos, que se degustan a diario, se añejan y se embotellan en una planta enteramente automatizada en la propia viña. "Queremos satisfacer el gusto del mercado in-

ternacional", como meta Undurraga.

Los vinos Undurraga han ganado cuarenta medallas de oro y plata en exposiciones internacionales, aunque la viña sólo produce tres clases de vino blanco y cuatro de tinto. "No hay gran diferencia entre el vino bueno y el corriente en Chile, explica Undurraga, "porque se hacen de las mismas uvas. La única diferencia es el añejamiento".

Al preguntársele si el vino chileno ha mejorado en calidad, Undurraga contesta con un rotundo "sí". "Antiguamente era una mezcla de cepas. Hoy cada cepa (hablo de las viñas serias) es un cuartel separado. Antes se creía que un vino, a mayor grado de alcohol, tenía mejor calidad. Es falso. Se pensaba que había que envejecer el vino blanco. Falso. Se estima que los mejores terrenos para vides eran los de migajón profundo. Incorrecto. Los terrenos más fértiles no son necesariamente los mejores para producir buena uva".

Undurraga está de acuerdo en que la incomparable geografía de Chile es la causa de la excelencia de sus vinos. Los Andes en el este y el Océano Pacífico en el oeste enmarcan esta larga y angosta faja de terreno entre dos barreras protectoras que probablemente contribuyeron a

CAMBIO EMPRESARIAL 41

### ← cambio

que los viñedos se librarán de la epidemia de filoxera que hubo hace años. Cuando la brisa oceánica refrescada por la corriente de Humboldt choca contra las montañas que hacen de fondo, se producen las condiciones climáticas ideales para el cultivo de la vid. Los muchos ríos que, como cintas de plata, atraviesan el país, traen agua abundante. El suelo en el corazón de Chile, el valle Central de más de tres mil kilómetros de largo, tiene el balance perfecto de caliza, arcilla y gravilla y la estación de cultivo en Chile termina con un período caliente y seco de pluviosidad mínima. Por su clima, condiciones de suelo y, sobre todo, porque sus viñedos están prácticamente exentos de plagas, algunas autoridades en vinos creen que Chile puede producir vinos tan óptimos como los de Francia y Alemania.

**El vino chileno, considerado por críticos internacionales como la mejor compra en vinos, se exporta a más de 50 países.**

En Chile se cultiva la vid desde el siglo XVI, cuando los misioneros españoles sembraron parras para hacer vino de consagrar. Se dice que un sacerdote español de apellido Caravantes llevó las primeras cepas en 1548. En 1551 Pedro de Valdivia, conquistador y primer gobernador de Chile, escribió que había comido uvas cultivadas localmente. Varios años después comentó que cerca de Santiago se hacía vino. En esos tiempos las viñas se plantaban con una variedad de origen español llamada "país" parecida a la actual uva de las misiones de California y a la uva criolla de la Argentina, ambas traídas por los españoles durante la colonia. La uva "país" aún se halla en muchas de las viñas chilenas de la actualidad.

En la época colonial, Chile pronto adquirió la reputación de tener los mejores vinos de Hispanoamérica. Por tres siglos, el cultivo y la producción continuaron sin sistema. No fue sino hasta 1851, cuando el viticultor Silvestre Ochagavía contrató los servicios de un experto francés, que Chile empezó a cultivar las



variedades nobles de Francia y Alemania -cabernet sauvignon, merlot, cot, verdot y pinot noire entre las tintas y semillon, sauvignon, riesling y chardonnay entre las blancas. Con la llegada de estas variedades y la introducción de las tradiciones francesas de cultivo, poda y guía, la industria vitivinícola chilena inició su ascenso.

Durante los cien años siguientes, los viticultores y enólogos franceses dejaron sus huellas en el país y el vino se desarrolló siguiendo pautas casi exclusivamente francesas. Ya desde 1889 la presentación chilena obtuvo en París el prestigioso gran premio por el conjunto. Era natural, por consiguiente, que los productores franceses de vino volvieran los ojos a Chile después de la epidemia para buscar cepas de sus propias viñas, que injertaron en raíces de uvas norteamericanas resistentes a la plaga. El aporte de Chile a la salvación de la industria vitivinícola francesa es poco conocido. Hasta el día de hoy, casi todas las parras europeas se injertan en una raíz norteamericana antes de plantarlas, mientras que las parras chi-

lenas de tipo europeo se cultivan con sus propias raíces, de lo cual pocas viñas del mundo pueden vanagloriarse.

Se produce vino a todo lo largo del Valle Central de Chile desde Coquimbo en el norte a Temuco en el sur. Los vinos de las provincias de Atacama y Coquimbo tienen un alto contenido de alcohol, son mayormente dulces y están encabezados. Es aquí donde se hace el pisco, un coñac estimado en todo el mundo. La región central, desde los llanos del Aconcagua, a unos ochenta kilómetros al norte de Santiago, hasta las fértiles márgenes del río Maipo, al sur de la capital, es la que produce los mejores vinos. Las provincias meridionales desde Maule a Bío-Bío producen vinos en cantidad.

La producción sigue métodos europeos. La fermentación se produce en cu-

**La calidad es lo que distingue los vinos chilenos.**

bas y el vino nuevo se desarrolla en toneles pequeños o medianos. Por lo general, los vinos blancos se embotellan al año o año y medio y los tintos después de dos años o dos años y medio. Los vinos tintos del valle de Maipo, considerados los mejores de Chile, a menudo se añejan el doble.

Se hacen todas las clases de vinos, pero sólo los tintos y los blancos se consumen en cantidad apreciable. La mayor parte del vino que se vende en Chile, marcado sencillamente como tinto o blanco, se puede comprar en tiendas de víveres en un chuico, damajuana de cinco a diez litros de capacidad cubierta de mimbre.

La calidad es lo que distingue los vinos chilenos. No hay país que use tan alto porcentaje de las variedades nobles de la uva, *vitis vinifera*, para hacer vino. Su excelencia uniforme y precios razonables han hecho decir al famoso crítico internacional de vinos, Hugh Johnson, que el vino chileno "es tal vez la mejor compra de vinos que hay".

El estándar de calidad, la rotulación y la producción están estrictamente supervisados por el Gobierno. Porque el alcoholismo ocasionado por el consumo de vino,



**«cambio»**

El envejecimiento en barriles, que agrega complejidad a los vinos, puede durar desde unos pocos meses hasta años, todo esto pre-determinado por el experto en vinos. En el caso de los tintos, de Reserva de Concha y Toro, no es extraño que los vinos reciban envejecimiento tanto de barril como embotellado que duren hasta cuatro años antes de ser ofrecidos al público.

más bien que el de cerveza o uicores, es grave problema social en Chile, el Gobierno ha dictado como medida de moderación que se limite la venta a unos cincuenta y ocho litros anuales por persona. El resultado es que la mayoría de los dueños de viñas no cultivan más que las mejores uvas (a diferencia de las muchas hectáreas de uvas de menos calidad que se cultivan en California y Francia), dedicándose más a la calidad que a la cantidad. En las famosas regiones vinícolas de Francia y Alemania (Borgoña, Burdeos, Mosela y Renania entre otras) hay leyes parecidas que limitan el tonelaje de uvas que se puede vender de cada hectárea, para estimular la calidad de la producción, mientras que no es así en la mayor parte de Norte y Sur América.

El proceso de rotulación se rige también por leyes. Cada botella de vino debe contener por lo menos el 75 por ciento de la variedad de uva que dice la etiqueta y, como resultado de una ley promulgada en el 1979 para fomentar la exportación de vino, todos los vinos tienen que llevar escrito su lugar de procedencia, año de cosecha y contenido de alcohol. En un esfuerzo por instruir a los consumidores en cuanto a las calidades variables de los vinos para competir en los mercados más conocedores de Europa y Norteamérica, las etiquetas incluyen también la clasificación de su calidad -Gran Vino para Banquetes, Gran Vino y Reservado.

Hay otras leyes que facilitan a los productores de vino el acceso a la tecnología y la obtención de préstamos, ade-

más de que se han introducido técnicas

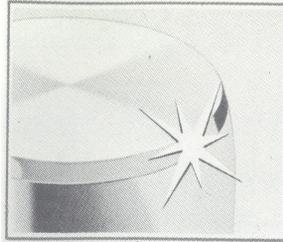
**Cada botella de vino debe contener por lo menos el 75 por ciento de la variedad de uva que dice la etiqueta.**

modernas de riego en zonas áridas que, por lo demás, se prestan a la viticultura. Las estaciones agrícolas de experimentos aseguran la calidad de las especies, mantienen el control de las enfermedades y exploran las posibilidades de introducir especies extranjeras a los viñedos de Chile.

En el transcurso de los años el vino chileno ha obtenido muchos premios internacionales. El año pasado el cabernet sauvignon de Concha y Toro obtuvo la medalla de oro para el país y la medalla doble de oro de cabernet sauvignon del

BATERIA  
COOKWARE  
BATTERIE  
KOCHGESCHIRR

**NOVAX-10**



FONDO ALUMINIO EXTRA GRUESO  
EXTRA THICK ALUMINIO BOTTOM  
FOND ALUMINIUM SUPER-ÉPAISSE  
EXTRA STARKE ALU-BODEN

ACERO INOXIDABLE 18/10 CON FONDO DE ALUMINIO



COCINA VARIOS PLATOS A LA VEZ

lo seguro, es...



**Magefesa**



13 PIEZAS DE ACERO INOXIDABLE 18/10  
PARA COCINAR SIN AGUA Y SIN GRASA

Distribuidores para HONDURAS:

**IBERESA**  
IBEROAMERICA  
DE REPRESENTACIONES,  
S. de R. L. de C. V.

Centro Comercial Centroamérica  
Tegucigalpa  
6a. Ave. S.O. 3a. y 4a. Cll. No. 25,  
San Pedro Sula. Teléfono 52-2764



mundo como el mejor de la variedad en la Competencia Internacional de Vinos y Licores celebrada en Bristol, Inglaterra en 1980, donde compitió con 765 vinos procedentes de treinta y tres países. Sin duda, Chile es tal vez único al combinar el alto rendimiento y alta calidad en el vino que se hace de esta uva. Los viticultores chilenos especulan en broma que si hubiera una asociación mundial de productores de cabernet sauvignon, a Chile le correspondería la presidencia.

**En 1980 (Bristol, Inglaterra) el Cabernet Sauvignon de Concha y Toro obtuvo una Medalla de Oro para el país como el mejor vino de la variedad.**

La industria vitivinícola desempeña un papel cada vez más importante en la economía chilena. La producción de vino pasó de los 592 millones de litros en 1979, aumento de un 48 por ciento a partir de 1970. La industria, que representa un apreciable 20 por ciento de la inversión agrícola nacional de capital, da tra-

bajo a unos 370.000 personas. Por ser una industria de trabajo intensivo, es el sector agroindustrial más importante en términos de empleo. En los últimos cinco años han aumentado mucho los terrenos que se dedican a viñedos y en la actualidad ascienden a 110.000 hectáreas entre aproximadamente treinta mil viñas.

Como el vino que se produzca en exceso del límite legal tiene que ser exportado, destilado para hacer coñac o alcohol combustible o desechado, la industria se ve obligada continuamente a tratar de expandir su mercado en el extranjero. Y ha tenido un éxito estruendoso. Las exportaciones de vinos chilenos aumentaron un 421 por ciento en los últimos diez años, haciendo que Chile sea el mayor exportador de vinos embotellados de la América Latina. Las ventas en el extranjero ascendieron a 21.5 millones de dólares en 1979. Sus clientes fijos son Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Estados Unidos y Venezuela, que es el que le compra más. La iniciativa en la comercialización ha abierto mercados poco tradicionales como el Japón, la América

Central, Perú, Uruguay y Gran Bretaña, considerado por los productores vinícolas de Chile como la puerta de entrada al mercado de la Europa Occidental.

Hay unas pocas viñas que exportan en grandes cantidades. En 1980 las cinco mayores fueron Concha y Toro, Undurraga, Tocornal, Santa Rita y Fuenzalida Eyzaguirre. Pedro Andurraga habla por muchos de sus colegas al decir: "Creo que el porvenir del vino está en la calidad. En cualquier parte se pueden hacer vinos, pero hacer vinos de calidad es difícil".

¿Por qué ese afán por la calidad? ¿No habría que pensar también en la cantidad? Aquí Undurraga se pone serio, casi absolutista: "Porque es nuestro patrimonio. Los vinos chilenos son calidad. O no son nada. Se están fabricando vinos hasta en Timboctú. ¿Cuál es nuestro privilegio? Tener viñas con cepas francesas de óptimo nivel, cepas que hasta los franceses vienen a comprarnos. Preparar nuestros vinos con procedimiento casi artesanales, aunque no exentos de tecnología moderna. ¡Calidad! ¡Ese es nuestro camino! ¡No hay otro para los vinos de Chile!".

# GAÑE COMPRANDO

HAGASE EN **Caprisa** Y

Venga y Seleccione en Nuestra Grandiosa **LLUVIA DE OFERTAS** el estilo de Calzado que más le convenga y **GAÑE:**

**Descuentos Especiales, Atractivos regalos y muchísimas motos Yamaha, además disfrute de Su Pepsi bien fría.**

¡Ah! y Recuerde esto! que por la compra de cada Lps.10.00 en calzado en cualquiera de Nuestras Tiendas Caprisa reclame su cupón y participe en el sorteo de muchas motos Passola Yamaha que se efectuará el 12 de octubre '84 a las 5 de la tarde en cada tienda.

**VISITE NUESTRAS TIENDAS,  
AHI DONDE USTED YA CONOCE.**



CAPRISA SIGUE CUMPLIENDO



## IASA ahora más a su alcance

OFRECEMOS: Nuevo local en el centro

- \* El método más efectivo en la actualidad.
- \* El programa más CORTO de MENOR COSTO en el medio.
- \* Maestros de lengua inglesa especializados.
- \* El más completo equipo de enseñanza audiovisual en el país, que incluye:
  - Laboratorio lingüístico
  - Retroproyector
  - Sala de video
  - Láminas ilustrativas y otras
  - Extras y todos los materiales de estudios, GRATIS.
- Curso para todas las edades, en los horarios más convenientes.
- Cinco diferentes niveles, desde principiantes hasta conversación avanzada, que inician la primera semana de cada mes.
- Cursos especiales para empresas que necesiten capacitar su personal con el idioma internacional.

Dirección: Avenida Cervantes,  
contiguo a Restaurante  
Caja Vieja, Tegucigalpa.  
Teléfonos: 22-88-67 y 22-88-74.



**I. A. S. A.**  
„Un paso al éxito“

## VIAJE DE NEGOCIOS

**T**odo ejecutivo que se precie, tiene que viajar. Unos lejos, otros cerca, algunos sólo varias veces al año, otros varias veces al mes; y los hay que sólo alguna vez al mes están sin viajar.

Por lo general el hombre protesta porque tiene que salir de viaje, por lo menos en la casa, y protesta a su regreso porque tuvo mucho que trabajar y vuelve más cansado que cuando se fue. Por supuesto lo que pasó en el viaje, sólo él lo cuenta, sólo él lo sabe, sólo la señora sabe si se lo creyó, y sólo la empresa estudiará si le paga la abultada cuenta de gastos que presentó.

Cerca o lejos el ejecutivo viaja en avión, que es el medio más rápido, en esto de ahorrar tiempo, pero como los aeropuertos se cierran por mal tiempo los aviones se demoran y se pierden las conexiones, puede que la rapidez se convierta en uno o dos días más de viaje, por lo que vendrá furioso contra las líneas aéreas y los aeropuertos. A casi nadie se le ocurre averiguar si realmente el avión llegó retrasado o el aeropuerto de aquella ciudad estuvo cerrado ese día y a esa hora.

Como regla general se puede decir que los problemas de líneas y aeropuertos se presentan en las primeras horas de la mañana, cuando la goma o cruda no permite escuchar ni teléfono, ni despertador y mucho menos el llamado del deber.

Bueno, yo no quiero decir con esto que jamás trabajan o que no obtengan resultados positivos de esos viajes. Los más trabajan bastante y luego se divierten como premio de los éxitos obtenidos; pero es que a veces son muy exitosos o se premian un poco de más.

Ante la proposición de un viaje, las reacciones son diferentes, depende cómo sea éste. Si el lugar no es muy atrayente se le dirá al jefe, demostrando amplio espíritu de colaboración: "yo podría salir esta misma tarde, pero ¿no cree usted que no sería conveniente parar ahora este trabajo que inicié? Pienso que Pérez conoce bien esa zona y podría resolver el problema". En cambio si el lugar le seduce: "Si, claro señor, no creo que haya problema en que Pérez continúe con el plan de aquí, yo ya conozco aquello y puedo resolverlo rápido".

Por todo eso será que María Elena Walsh compuso la canción de los ejecutivos que dice: "¡Ah! qué vivos son los ejecutivos, del sillón al avión, del harén al edén, siempre tienen razón...!"



### GIMNASIO BODY ART

Tegucigalpa, D.C., Honduras, C. A.  
Costado Norte, Puente la Isia. Teléfono: 22-3289

Promotores de Salud Gimnasia Reductiva, Físico-culturismo, Karate.



	UN MES	DOS MESES
Gimnasia reductiva	Lps. 48.00	Lps. 76.00
Físico culturismo	Lps. 38.00	Lps. 63.00
Karate (adultos)	Lps. 40.00	Lps. 80.00
Karate (niños)	Lps. 30.00	
Sauna	Lps. 8.00 por persona	
Masajes	Lps. 10.00 c/u	

**OBSERVACIONES:** Los miembros o alumnos gozan de 8 baños sauna gratis por mes.  
Cursos especiales de yoga Lps. 150.00 (3 meses) se obsequian dietas a las personas que lo solicitan.  
Precios especiales en los planes de más de 6 meses.  
Vendemos suplementos dietéticos y artículos deportivos; precios muy cómodos.

## **SI USTED DESEA SER INSUSTITUIBLE: ¡LO SERA!**

**A** todos nos gusta sentir que somos irremplazables en el trabajo. Sería frustrante pensar que en cualquier momento alguien pudiera entrar y hacer nuestras labores así como nosotros las hacemos. Aparte de las razones psicológicas hay fuertes razones económicas para desear que tanto nuestro trabajo como uno mismo sean valorados por los otros miembros de la organización.

Sin embargo, muchos gerentes se esfuerzan para que sus empleados los vean como insustituibles. Después de todo, ¿no es cierto que el ejecutivo irremplazable tiene asegurada su posición y tiene el reconocimiento de su jefe quien no puede trabajar sin él o ella? Para alcanzar este tipo de seguridad en el trabajo, los ejecutivos reconocen que, como administradores, son responsables no sólo de su rendimiento sino que también de la productividad de aquellas personas a quienes ellos supervisan, para ver que se realice bien un trabajo importante, así como para hacer el trabajo por sí mismos. Esto aumenta la percepción de los demás de su insustituibilidad.

Pero, ¿es esa la meta que cualquier administrador quiere alcanzar? Muchos gerentes se comportan de tal forma que los demás miembros de la organización se vuelven sumamente dependientes de él para continuar ejecutando un conjunto de actividades. Sin embargo cuando ellos buscan avanzar en su carrera, el ser irremplazable es la base para su caída. Observemos cómo trabaja esta estrategia pues varios gerentes han optado por usar esta tentativa sin antes realizar conscientemente qué es lo que están haciendo o haber reconocido las implicaciones de esta decisión.





### VOLVERSE IRREEMPLAZABLE

Lo fundamental para establecerse como gerente irremplazable es ser el mejor trabajador en un grupo de trabajo. Esto sucede cuando los gerentes mantienen principalmente el concepto de responsabilidad; esto significa que si el trabajo no se realiza, él no está contento consigo mismo. ¿Qué acciones se podrán tomar para garantizar que nuestros subalternos alcancen en cantidad y calidad sus metas en el tiempo indicado y sin errores? primero, un supervisor tiene que trabajar muchas horas, necesita estar siempre cerca para que sus trabajadores lo puedan ver, llevarse trabajo a casa, ir a trabajar los fines de semana para hacerse cargo de los detalles del trabajo que el personal no esté haciendo a cabalidad, suprimir las vacaciones y estar disponible cuando las toma. Sus subalternos deben saber que su jefe los podría estar observando y así, los trabajadores continúan su labor.

Los gerentes irremplazables no delegan trabajo que ellos pueden realizar. Esto es así especialmente en trabajos de primera prioridad, trabajos fuera de rutina, tareas que requieren mucha organización y que tengan un límite de tiempo muy ajustado. Ellos no asumen que sus subalternos puedan tomar la decisión correcta sobre qué trabajo van hacer y cuándo lo van a hacer. Después de todo, ¿son las metas de los empleados las mismas que las de la empresa? Ellos creen que los trabajadores están en la compañía para trabajar y los gerentes para tomar decisiones.

Ya que estos gerentes no les enseñan a sus subalternos cómo mantener un nivel adecuado de productividad cuando ellos no están cerca controlando el comportamiento de sus trabajadores, se puede observar en su trabajo. Ellos piensan que esto demuestra la necesidad de retener a estos gerentes en sus posiciones actuales.

A Jay Mathis frecuentemente lo describía su jefe como "la persona indispensable para la compañía". Jay estaba a cargo de la cafetería interna de una fábrica de ropa en el Suroeste de los Estados Unidos. Siempre era el primero en llegar en la mañana y, por lo general, se quedaba trabajando hasta muy tarde. La cafetería trabajaba tan eficientemente como cualquier máquina de la planta.

**Como Gerente usted necesita desarrollar tres destrezas: Habilidad Técnica, Habilidad para Trabajar eficazmente con y a través de los demás y Habilidad de Conceptualización.**

Jay se aseguraba que el área de la cafetería siempre estuviera impecable para someterla a cualquier inspección de salubridad y seguridad. Los altos ejecutivos comían en la cafetería junto con los trabajadores y expresaron que nunca habían oído comentarios sobre la comida. A veces, Jay parecía que podía estar en varios lugares al mismo tiempo. Al pasar, talvez usted lo pudo ver trabajando en la caja registradora, dándole instrucciones a un ayudante de cómo limpiar las mesas. Mientras tanto, siempre estaba enterado de lo que pasaba en la cocina. Los altos ejecutivos sabían que Jay Mathis era una joya y no lo querían perder como supervisor de la cafetería.

Jay es un gerente insustituible. El puede conservar su trabajo mientras él así lo desee; **porque la compañía no le ofrecerá otro puesto.**

¿Y qué pasa con usted, lector? ¿Le gustaría estancarse en su puesto actual? Es bueno tener seguridad en el trabajo, pero ¿requiere esto que usted se vuelva un gerente indispensable, o sea, un gerente a quien no se le puedan dar nuevas oportunidades pues la organización no puede darse el lujo de moverlo de su actual posición? Si esto no le parece, enton-



ces usted debe desarrollar una estrategia para progresar en su carrera.

#### ESTRATEGIA DE ASCENSO

Esta estrategia no es para todos pues muchos gerentes están contentos en su actual puesto; ellos no quieren responsabilidades adicionales que un ascenso les pudiera imponer; también se pudieran oponer a trasladarse a un nuevo lugar si el ascenso requiriera un traslado; ellos se preocupan que puedan volverse víctimas del "Principio de Peter". Hay un sin fin de razones válidas para no querer ascender.

Pero si usted desea progresar, hay tres requisitos basados en tres asunciones. El propósito de esta estrategia es doble; prevenir volverse irremplazable en cualquier posición e incrementar su imagen ante sus superiores como una de las personas preparadas para un ascenso.

La primera asunción que sostiene una estrategia para progresar es que usted sí desea ascender. Si ese es el caso, usted debe delegar y desarrollar a sus subalternos. Desde su primer día en cualquier posición gerencial, empiece a entrenar a alguien para que realice sus tareas asignadas. Deléguele a sus trabajadores decisiones fuera de rutina. Esté preparado para que sus subalternos cometan errores cuando usted les delegue esta nueva responsabilidad. Sí, usted es el responsable de las acciones de sus subalternos, pero ellos nunca aprenderán a hacer su trabajo correctamente si no se les permite tomar decisiones.

Vigile su propio comportamiento en el trabajo. ¿Es usted el trabajador más hábil en su grupo? Si así fuera, usted probablemente no esté empleando su tiempo administrando. Muchos gerentes —aún propietarios— dicen que trabajar junto a sus subalternos es una herramienta de motivación muy importante, ya que dicha acción demuestra que ellos no le están pidiendo a un empleado que haga una cosa que a los gerentes no les gusta hacer. Mientras que este punto de vista es bastan-

te certero, es muy fácil caer en el hábito de realizar labores que pudieran haber sido delegadas. También, desde el punto de vista del trabajador, es completamente razonable que se pregunte: "¿Por qué gana más el jefe que yo si los dos estamos haciendo el mismo trabajo?"

#### NOTIFICAR A SUPERIORES

La segunda asunción en la cual se basa esta estrategia es que usted es un gerente competente. Si no, el siguiente requerimiento, diseñado para mejorar su imagen ante sus superiores, solamente puede causarle daño. La segunda asunción es notificarle a sus superiores sobre sus ambiciones. Hágale saber a su jefe que usted está interesado en ascender. A primera vista, su jefe lo puede ver como una amenaza. Pero, en realidad, lo que usted le ofrece le es ventajoso en dos formas: 1) El tener un subalterno digno de promoción demuestra a sus superiores que él o ella ha sido efectivo al desarrollar sus talentos administrativos. y, 2) Usted le elimina a su jefe el problema de ser insustituible, lo que puede restringir su ascenso.

Al mismo tiempo que usted les notifica a sus superiores sus ambiciones, infórmeles de su técnica de entrenar a sus subalternos. Ellos entonces sabrán que no se tendrán que preocupar por la productividad de su grupo de trabajo porque alguien con capacidad se está preparando para reemplazarlo a usted. Adicionalmente, sus superiores se podrán en sobre aviso de que sus subalternos podrán cometer errores de vez en cuando durante su entrenamiento a medida que usted les delegue más autoridad.

#### LLENE LOS VACIOS DE PODER

La última asunción es la siguiente. En cualquier organización, es más fácil ser perdonado que tener permiso. Déjenme ilustrarles este punto con una situación hipotética. Un gerente de ventas, el contacto lógico para los clientes de la compañía, puede recibir una llamada urgente de



un comprador que necesita un pedido de urgencia para satisfacer un contrato con el gobierno. El gerente de ventas no tiene autoridad sobre el Departamento de Embarque pero asume dicha autoridad y ordena que se envíen los repuestos.

La demora para obtener permiso podría haber sido crítica; por tal motivo, el gerente de ventas fue fácilmente perdonado por haber tomado esa decisión bajo una situación incierta.

Las organizaciones están organizadas por el principio de pirámide, o sea que la autoridad se origina en lo más alto de una empresa y fluye hacia abajo por medio de la delegación.

En organizaciones tanto estables como dinámicas, el principio de pirámide puede llevarlas a tener un "vacío de poder", áreas en donde la autoridad que va a actuar es ambigua. El tercer requisito en esta estrategia para los gerentes que quieran ascender de su posición actual es llenar vacíos de poder.

Como gerente usted necesita desarrollar tres destrezas: La primera es la habilidad técnica, un entendimiento completo de las tareas que están bajo su responsabilidad. Seguidamente, usted debe tener buenas relaciones humanas la habilidad para trabajar eficazmente con y a través de los demás. El llenar los vacíos de poder requiere que usted tenga una tercera habilidad: de conceptualización. Un gerente con destrezas conceptuales entiende cómo su compañía trabaja como un sistema y la relación de su área de responsabilidad con los otros componentes de ese sistema. El gerente que tiene la intención

de llenar los vacíos de poder necesita de dicho conocimiento para estar enterado del impacto de su acción sobre las metas de la organización antes de cruzar las barreras de la organización.

El llenar el vacío de poder aumenta su imagen. También requiere que usted debe delegarle a sus subalternos. Mientras su base de autoridad se extiende, tal delegación se hace esencial.

De lo contrario, usted se sobre extenderá demasiado.

Es natural que usted quiera que se le considere indispensable. Efectivamente, muchos gerentes se esfuerzan en implantar esto en sus trabajadores. Si su meta es ser insustituible, usted lo puede ser.

Sin embargo, si su meta es ascender de su posición actual, entonces, ser una persona irremplazable es exactamente lo que usted no quiere ser. Es posible desarrollar una estrategia para prevenir que usted se encierre en un trabajo. Esta estrategia incluye desarrollar a los subalternos por medio de la delegación, notificar a los superiores sobre sus capacidades y disponibilidad e introducirse en vacíos de poder, campo en donde otros dejan de actuar.

Ser insustituible puede ser una sensación agradable en el corto plazo. Pero, a medida que transcurre el tiempo, se convierte en su mayor obstáculo para continuar ascendiendo dentro de la empresa. ■



Elaboración de tipografía con equipo IBM Composer  
Formación editorial  
Diseño Gráfico y trabajo de arte.  
Textos en Master para impresión en offset.  
Carta repetitiva para correo directo.

Dirección: Ave. Juan Ramón Molina  
Casa número 811

Apartado Postal: 1111    Teléfonos: 22-04-80  
22-28-53

# EL ARTE DE DECIDIR

Por: Pedro H. Morales

**E**l verdadero trabajo de los hombres de negocios es la toma de decisiones. En general, es el oficio principal de la clase dirigente. Decidir es algo tan ordinario, tan común, tan repetido, a veces tan rutinario, que poca gente se toma la molestia de estudiar el arte de decidir.

Sin embargo, en las decisiones diarias está basado el éxito o el fracaso de todo ser humano. Y las decisiones deben ser tan trascendentales en la vida de todos, que permanentemente debería hacerse un esfuerzo para lograr las mejores. Pero ¿cuál es el método más correcto?

Algunos expertos han clasificado el proceso de la toma de decisiones en 10 pasos, los cuales a manera de mandamientos ayudarán a quien los practique:

- 1.- Definir claramente la situación.
- 2.- Estudiar todos los aspectos que la rodean.
- 3.- Establecer todas las posibles soluciones.
- 4.- Ordenar las posibles soluciones con sus "pro" y "contra".
- 5.- Analizar todas las posibles consecuencias.
- 6.- Fijar un criterio frente a la posible solución.
- 7.- Consultar las informaciones adicionales.
- 8.- Tomar la decisión sin miedo.
- 9.- Ejecutar lo que se ha decidido.
- 10.- Examinar las consecuencias reales y seguir adelante o reformar el plan.

**1. La definición.** Nadie puede decidir sobre algo que no tiene claramente definido. El problema o la situación sobre la cual se quiere tomar la decisión debe ser muy bien definida. A veces se debe escribir. Otras veces consultar para definir.

**2. Los Aspectos.** Las circunstancias que rodean a una situación pueden agravarla o hacerla fácil de resolver. Por eso lo aconsejable antes de una decisión es estudiar ampliamente todos los elementos que rodean al problema o a la situación sobre la cual se va a actuar. Entre mejor se realice un estudio de las circunstancias, mayor es la probabilidad de tomar una decisión acertada. Desde luego, el estudio debe ser lo más rápido posible. Algunos ejecutivos se quedan en esta etapa y fracasan.

**3. Las soluciones.** Frente al problema, a la situación o al conflicto y una vez estudiado cuanto lo rodea se presentan las posibles soluciones. No importa ni el número de soluciones ni su importancia relativa. Lo que importa es que existan varias soluciones.

**4. El orden.** Ante un buen número de posibles decisiones a tomar, el paso siguiente es la asignación de un orden. Ahí es cuando el criterio "empresarial" tiene un gran peso. Las ventajas y desventajas de toda clase deben haberse estudiado para que no se escape ningún detalle.

**5. Analizar las consecuencias.** Es algo fundamental para que en la toma de la decisión estén consideradas hasta las más remotas consecuencias. En esta forma se eliminarán las posibilidades de sorpresas peligrosas o no calculadas. "Todo riesgo debería estar cubierto" aconseja un experto.

**6. La fijación de un criterio.** Según la definición, criterio es la manera de juzgar. Juzgar no es otra cosa que comparar. En realidad se trata de hacer comparaciones que favorezcan la posición que se ha de adoptar. A veces para comparar las posibilidades es necesario consultar. En tal caso, las fuentes son diversas y variadas, pero todas valederas. Desde luego los exámenes y las consultas nunca se deben confundir con la decisión misma.

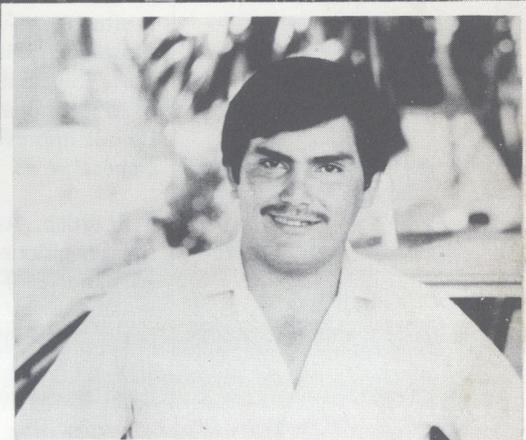
Finalmente la decisión debe enfrentarse sin miedo. Muchos ejecutivos le tienen miedo a ciertas decisiones. Algunos psicólogos empresariales dicen que es éste el principal enemigo de las decisiones acertadas. Muchas veces se aplazan y se aplazan por miedo a decidir. Algunas veces las decisiones son demasiado frívolas o intrascendentes porque se quiere "quedar bien" con todo el mundo. En otras ocasiones la decisión es equivocada porque el procedimiento no es acertado. De todas formas lo importante es decidir a diario y en forma acertada hasta donde sea posible. Y para ayudarse nada mejor que un sistema ■

CAMBIO EMPRESARIAL 51

# Muéstrale al mundo la amabilidad hondureña



Hondureño: Miles de turistas llegan a visitar nuestro país. Ellos vienen a conocer nuestra vida, nuestro pasado, nuestras bellezas naturales. Nos dejan sus vivencias, su cultura y además, divisas y bienestar para todos. El turista es tu amigo. Trátalo con cortesía y respeto. Muéstrale la amabilidad hondureña.



# Turismo

## Prioridad nacional

**Ministerio de Cultura y Turismo de Honduras**

**cuando usted  
necesita un  
computador,  
seguramente  
no busca lo más  
grande, sólo  
desea lo mejor.**

...Y ES QUE LA TRADICION DE CALIDAD DE NCR, SE MANTIENE DESDE 1884. LA CONMEMORACION DE NUESTRO PRIMER CENTENARIO EN ESTE AÑO, ES PRUEBA DE ELLO.

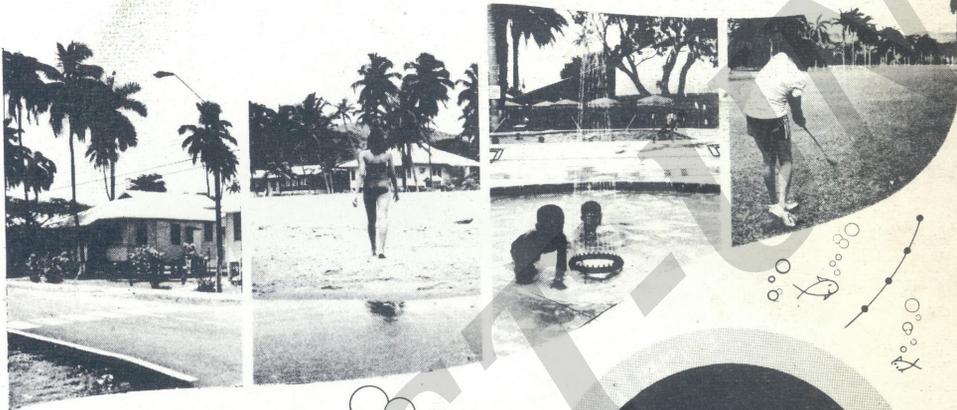
**NCR**

**Computadores  
con tradición de calidad**

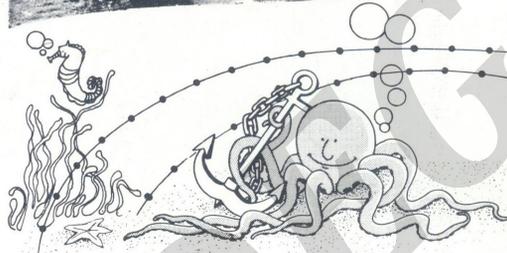


Boulevard Morazán, Apartado 4-C. Tel. 32-1744, 32-2037, Tegucigalpa. 4a. Calle, S.O., No. 52, Apartado 531. Tel. 54-3036, San Pedro Sula,

# Disfrute el encanto de telamar



vid/mayo



Disfrute del mar, el sol y todas nuestras comodidades:

- Piscinas para chicos y grandes.
  - Canchas profesionales de tenis.
  - Bello campo de golf.
  - La mejor playa...para que se divierta en grande.
- Tenemos Villas familiares totalmente equipadas y con aire acondicionado.

Venga a vivir el encanto del mar.

Para reservaciones consulte al que más sabe, su Agencia de Viajes, o llame a los teléfonos 48-2196 y 48-2197.

*Hotel Villas*  
**telamar**

En el bello puerto de Teja a orillas del Mar Caribe.

**un rincón del  
mar.**