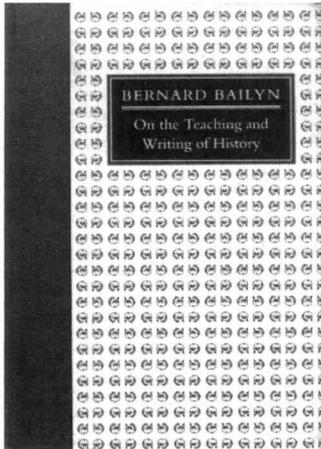


LIBROS

On the Teaching and Writing of History**Bernard Bailyn***Dartmouth College, Hanover, New Hampshire, 1994, pp. 97.*

Bernard Bailyn, profesor del departamento de historia en la Universidad de Harvard durante unas cuatro décadas, es uno de los historiadores más influyentes en historia norteamericana de los siglos 17 y 18. Ha sido presidente de la American Historical Association y ganador del prestigioso premio Bancroft.

Sus trabajos iniciales tienen que ver con historia económica y empresarial, incluida su tesis de Ph.D. publicada como *The New England Merchants in the Seventeenth Century* que se convertiría en un clásico sobre el período colonial norteamericano.

En su larga y productiva carrera académica, Bailyn continuó sus investigaciones en los temas de historia política e historia de las ideas. En los últimos años se ha dedicado a la historia demográfica.

Buena parte de este libro trata del oficio del historiador como docente y como escritor. Bailyn discute las fuentes y las diferentes metodologías para escribir la historia; por ejemplo, al tratar los temas de la historia económica y demográfica hace énfasis en el uso de la informática para reunir cantidades importantes de información primaria.

Bailyn nos ilustra sobre métodos en la enseñanza de la historia en diferentes niveles: elemental, universitario y

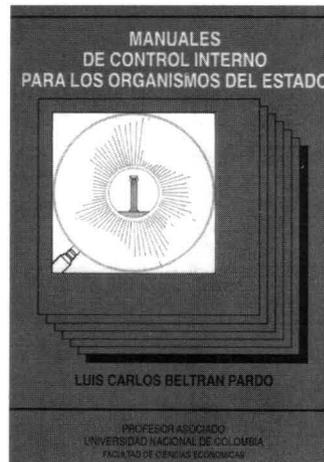
como formación de historiadores en los programas de Ph.D.

El libro nació de una extensa entrevista que le fue hecha a Bailyn por parte de profesores del departamento de historia del Dartmouth College. Esta corta obra nos ofrece una excelente presentación de la visión de un profesional de la historia, quien es uno de los autores más prolíficos en la historiografía colonial de las Américas.

Eduardo Sáenz Rovner

Profesor

*Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia*

Manuales de control interno para los organismos del Estado**Luis Carlos Beltrán Pardo***Empresa Editorial Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1994, 423 pp.*

En esta obra se presentan los aspectos conceptuales, legales y metodológicos para la implantación del control interno en entidades públicas, tomando como criterios de referencia las normas constitucionales y legales que regulan esta materia y los elementos teóricos y de procedimientos que aportan las ciencias administrativas y contables.

La Constitución política de 1991 estableció que los organismos públicos de todos los niveles están obligados a diseñar y aplicar métodos y procedimientos de control interno, según la naturaleza de sus funciones. Las nor-

mas constitucionales sobre control interno fueron desarrolladas por la ley 87 de 1993. Este marco jurídico sirvió de referencia para plantear un esquema teórico-práctico que permite a los organismos públicos elaborar los manuales de control interno, en los términos indicados por la constitución y la ley.

El autor plantea un enfoque moderno del control interno, con el propósito de convertirlo en una valiosa herramienta gerencial para la búsqueda de la eficiencia y eficacia organizacional y para contribuir a la moralización de la administración pública. Se presentan en forma detallada técnicas y métodos de control para que sean aplicados y adaptados de acuerdo con las necesidades de cada entidad, bajo el supuesto de que el control es una responsabilidad de todos los miembros de una organización y no solamente de quienes realizan funciones de auditoría interna.

Esta publicación presenta a los gerentes públicos y privados, herramientas útiles para conducir a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos y misiones a través de un control que se impregna de las diversas operaciones sin entorpecer la eficiencia que las debe caracterizar.

Manuel F. Jiménez

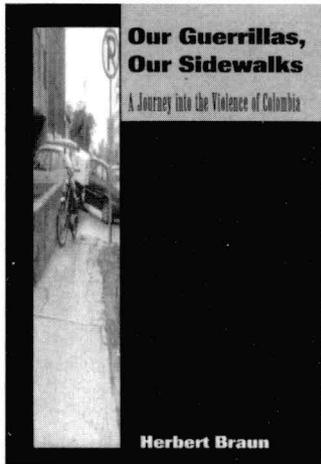
Profesor

*Departamento de Finanzas,
Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de Colombia.*

Our Guerrillas, Our Sidewalks. A Journey into the Violence of Colombia**Herbert Braun***The University Press of Colorado, Niwot, Colorado, 1994, 239 pp.*

Este es un libro escrito por el historiador colombiano Herbert Braun, profesor en la Universidad de Virginia y autor de una importante obra sobre Jorge Eliécer Gaitán y *el Bogotazo*.

El trabajo que reseñamos narra las negociaciones alrededor del secuestro del cuñado de Braun, Jake Gambini, quien fue retenido por la fuerza por parte de una columna guerrillera en Sabana de Torres, departamento de Santander del Sur, en 1988. Gambini es un *self-made man*, de origen italo-nor-



teamericano, quien hizo su fortuna con una empresa relacionada con el sector petrolero en Colombia.

En compañía de un grupo de negociadores de secuestros que tiene su sede en Miami, Braun actuó como intermediario en la liberación de su cuñado. Este secuestro en particular no pasaría de ser otro más en las estadísticas del país a no ser por las reflexiones presentadas por Braun sobre el tema de la violencia en Colombia (una nación donde el dolor ajeno ya no duele).

En el trabajo se confunden los pensamientos de Braun con los del secuestrado y los de su esposa, lo mismo que con citas tomadas de los guerrilleros. Se expresan también los sentimientos ambiguos de amor-odio de Braun hacia Bogotá y Colombia. El autor describe la anarquía social y urbanística de Bogotá: para un observador desprevenido la ciudad debe aparecer como un lugar invivible, una tierra de nadie donde parece que no existiera ningún tipo de gobierno.

Braun expresa otros sentimientos de angustia en su escrito. A pesar de ser un hombre crítico del "establecimiento", su familia fue víctima de los guerrilleros, precisamente de aquellos por quienes el autor confiesa haber tenido simpatías en el pasado ya que éstos supuestamente iban a cambiar la situación social y política del país. Sin embargo, su frustración no le impide admitir que, después de todo, las guerrillas en Colombia han sido una respuesta a la violencia organizada desde "arriba" por diferentes gobiernos y por los grupos paramilitares de "justicia" privada durante años.

Braun discute también como la mayor penetración de las relaciones capitalistas ha empeorando la situación so-

cial y política en Colombia creando el caldo de cultivo para más violencia y más anarquía. Las ciudades se han convertido en herederas de sociedades campesinas individualistas y violentas. En estas últimas, las relaciones de mercado y la competencia por el acceso a la tierra y sus productos generaron una violencia extrema que se reproduce hoy en día en los centros urbanos.

En las ciudades colombianas, sus habitantes no son gente de izquierda, aún menos anti-élite; todo lo contrario, son profundamente individualistas y conservadores. Así, citando a otro autor, para Braun el "capitalismo salvaje" a la colombiana es "capitalismo sin la correspondiente ética de responsabilidad individual... es la libre empresa sin la igualdad de los ciudadanos".

Este es un libro valioso donde un historiador, por esas ironías de la vida, se convierte en protagonista de esa misma historia que él ha narrado como espectador y como analista en otros trabajos.

Eduardo Sáenz Rovner

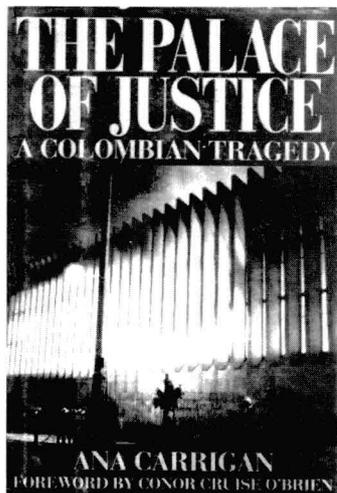
Profesor

Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

The Palace of Justice: A Colombian Tragedy

Ana Carrigan

Four Walls Eight Windows,
Nueva York, 1993, 303 pp.

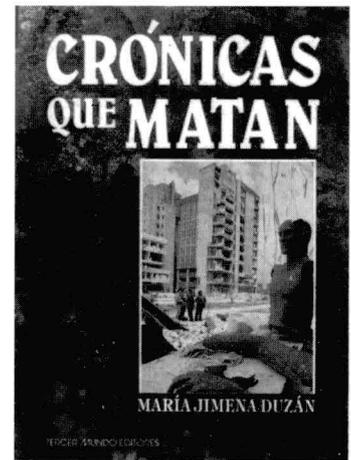


Death Beat: A Colombian Journalist's Life Inside the Cocaine Wars

María Jimena Duzán

Harper Collins, Nueva York,
282 pp.

(Publicado en castellano como
Crónicas que matan, Tercer
Mundo Editores, Bogotá, 1992,
357 pp.)



Colombia está convirtiéndose rápidamente en el anfiteatro de las Américas. Gamines, vagabundos, homosexuales, mendigos y prostitutas desaparecen por la acción de escuadrones de la muerte; narcotraficantes atacan a políticos y periodistas y siembran el terror a su antojo; el gobierno y los movimientos guerrilleros más antiguos del continente se enfrentan en las vastas áreas rurales del interior. Durante la última década han muerto miles de sindicalistas, maestros, líderes comunitarios y defensores de los derechos humanos, víctimas de las Fuerzas Armadas y de los grupos paramilitares. Según algunos cálculos la violencia política colombiana es comparable en alcance y ferocidad con las guerras civiles centroamericanas y las dictaduras militares suramericanas. Grupos defensores de los derechos humanos, nacionales y extranjeros, acusan con regularidad al gobierno de complicidad en esta orgía de muerte.

El cruel destino de esta república es objeto de numerosas caricaturas, fantasías y mitos propios de la tierra donde Gabriel García Márquez creó el realismo mágico. Con una de las tasas de homicidios más altas del mundo, Colombia es, para muchos, el epí-

tome de violencia y traición. El rostro de la nación se convierte en el del narcotraficante cuando Hollywood reinventa al *gangster* como colombiano, y los antiguos combatientes de la guerra fría ahora luchan ansiosamente en la región andina contra los nuevos demonios: los barones de la droga. Por otra parte, un gran número de miembros del poder ejecutivo norteamericano², académicos especializados y periodistas aclaman a la élite civil colombiana como el parangón de virtud política y económica de este tumultuoso cuarto de siglo en América Latina. Estos valientes luchadores contra el narcoterrorismo son reconocidos también por defender el mandato constitucional en contra de populistas carismáticos, generales y revolucionarios y por implementar exitosos programas de liberalización económica, privatización y apertura a la inversión extranjera.

Sin embargo, la ficción desaparece bajo el escrutinio de estas dos absorbentes y críticas obras. En el libro *The Palace of Justice: A Colombian Tragedy*, Ana Carrigan describe la toma del Palacio de Justicia (sede de la Corte Suprema) por los rebeldes del M-19 en Bogotá en noviembre de 1985, y la batalla subsiguiente contra las Fuerzas Armadas que dejó cien muertos (incluyendo a once magistrados de la Corte) y un edificio consumido por las llamas.

Carrigan, periodista y cineasta de origen colombo-irlandés, es autora del libro *Salvador Witness: The Life and Calling of Jane Donovan*, publicado en 1986, que narra la historia de las religiosas norteamericanas asesinadas en El Salvador. En esta ocasión, Carrigan examina un episodio largamente ignorado en los Estados Unidos, oculto tras lo que denomina la "invención y distorsión de los hechos por los promotores de la versión oficial".

La historia de Carrigan tiene visos de tragedia griega: desde un principio, los rebeldes del M-19 parecen condenados al fracaso por su error de cálculo y su arrogancia. Molestos por el rompimiento de las conversaciones de paz con el gobierno y convencidos del apoyo popular a su causa, deciden juzgar en público al gobierno escudándose tras los rehenes de la Corte Suprema. Aunque sus planes fracasan, los guerrilleros suponen -equivocadamente- que el gobierno cederá de cualquier manera ante sus exigencias o que, cuando menos, estará dispuesto a negociar.

La autora describe a los guerrilleros como idealistas entusiastas -el fundador del grupo se refería a la revolución como una "fiesta"- que en última instancia carecían de imaginación moral y política. Estos nacionalistas radicales probaron ser más hábiles para lo teatral y propagandístico que para el diseño de estrategias militares o la formación de una sólida base de apoyo en el seno de la población rural y urbana de escasos recursos. Ni siquiera el personaje más heroico de la obra, Andrés Almarales -principal representante de los rebeldes-, logra burlar su destino. En su última lucha este dedicado líder sindicalista, originario de las tierras bananeras de la Costa Atlántica, se convierte en víctima tanto del feroz ataque de las Fuerzas Armadas como del código de conducta guerrillero que no admite derrota, sean cuales fueran las consecuencias.

Los rebeldes desafiaron al presidente Belisario Betancur, quien les respondió firmemente: "No hay nada que aceptar. Nada para negociar". Betancur, un hombre de origen humilde y grandes aspiraciones, estaba molesto con quienes lo despojaron de sus grandiosos sueños de pacificación: rodeado de un gabinete cuya venalidad, dogmatismo y temor alimentaron su silenciosa ira, el presidente tampoco pudo evitar la catástrofe final. Carrigan dibuja un cuadro devastador de los mandatarios civiles colombianos. Según el presidente Betancur "la respetabilidad de las instituciones" excluye la posibilidad de negociar con los guerrilleros e incluso de comunicarse con el presidente de la Corte Suprema, cuyas desesperadas llamadas al presidente no fueron respondidas. También hubo un intento masivo de encubrir los hechos: la atención de los colombianos fue dirigida hacia un concurso de belleza y un juego de fútbol mientras ocurrían los hechos. Posteriormente los políticos intentan borrar el episodio de la memoria pública y, con la anuencia de los medios de comunicación y las autoridades norteamericanas, acusan -falsamente- a los rebeldes del M-19 de haber asesinado a los magistrados de la Corte y de tener conexiones con el narcotráfico.

Las Fuerzas Armadas llevan el drama a su horrible final. Sus relaciones con los independientes magistrados -quienes les habían llamado al orden por violar los derechos humanos y tener conexiones con el narcotráfico- no eran las mejores. Los asesores militares de Betancur dejaron de transmitirle, du-

rante toda la operación, información proveniente de su comandante; impidieron la posibilidad de dar fin a la crisis llevándose rápidamente a un magistrado dejado en libertad, portador de un mensaje para el presidente, y obstruyeron el acceso de la Cruz Roja al lugar de los hechos. El ejército y la policía utilizaron el máximo de su fuerza en cada paso; se sirvieron de una estrategia de tierra arrasada similar a la usada contra los campesinos de las zonas de influencia guerrilleras en todo el país. [Las Fuerzas Armadas] ejecutaron a todos los guerrilleros, menos a uno, en el lugar de los hechos y fueron acusadas después de haber asesinado a aquellos rehenes que simpatizaban con la izquierda.

El libro se refiere casi exclusivamente a la operación militar. Carrigan reconstruye con poderosas imágenes las decisiones tácticas tomadas por los generales, las posiciones de tropas y armamento, las comunicaciones por radio entre comandantes y oficiales de campo y la limpieza criminal efectuada tras silenciar las armas de los rebeldes. Su descripción tiene un propósito: explicar como a pesar de un tradicional barniz constitucionalista está la imponente presencia de los militares en la política colombiana desde los años 60. Carrigan argumenta que la obsesión con la guerra fría llevó a las Fuerzas Armadas colombianas a aliarse con los narcotraficantes con el fin de "reunir los hombres, las armas y la experiencia para llevar a cabo una guerra sucia contra la subversión". Así, la toma del Palacio de Justicia por los insurgentes significó para los generales una oportunidad única de acabar con los rebeldes, humillar a la independiente rama judicial y enseñar a los indecisos civiles la eficacia de la violencia oficial. Significativamente, para Carrigan la masacre en el Palacio de Justicia representó el estallido, en el centro del poder y de la conciencia nacional, de una largamente sostenida "guerra sucia" librada en los vecindarios más pobres y en pequeñas veredas rurales "... donde no hay monumentos históricos... ni cámaras de televisión que puedan preocupar y donde los muertos son políticamente invisibles".

Respecto del episodio del Palacio de Justicia, Carrigan inculpa de forma convincente a políticos y generales por sus actos. Pero también contextualiza la versión nacional de la "guerra sucia" y la "versión oficial" de los acontecimientos en un amplio marco histórico;

la autora cuestiona hábilmente la imagen de una culta élite colombiana al exponer un grave historial de coerción oficial, falso reformismo y parálisis constitucional, debida a la imposición continua de decretos de estado de sitio durante los últimos 50 años. Específicamente demuestra cómo, en cada ocasión, las clases altas aplastaron las iniciativas independientes de los trabajadores, cometieron fraude electoral, llevaron a los idealistas jóvenes y progresistas a la insurrección y llegaron a depender cada vez más de las Fuerzas Armadas para mantenerse en el poder. Carrigan se refiere de manera vaga a las redes de poder político y económico de las élites y a sus lazos con los militares y narcotraficantes; sin embargo, su libro constituye una obra didáctica y altamente instructiva acerca del deprimente récord de inequidad, explotación y violencia al servicio de las clases altas en Colombia.

A diferencia de Carrigan, María Jimena Duzán considera que los narcotraficantes -no las Fuerzas Armadas con sus cómplices civiles- constituyen la principal amenaza para la sociedad colombiana. *Death Beat: A Colombian Journalist's Life Inside the Cocaine Wars (Crónicas que matan)*, narra los esfuerzos realizados por un pequeño grupo de valientes reporteros y directores de periódicos por exponer -pagando un alto precio personal- la extraordinaria influencia ejercida por los carteles de la droga de Medellín y Cali en los asuntos políticos y económicos de la nación. Duzán, periodista de *El Espectador* -uno de los diarios de mayor antigüedad y prestigio del país-, más que una narración coherente transcribe escenas de tragedia y valentía, de desesperación y esperanza. La autora lleva a sus lectores en un espeluznante viaje personal en el que se reúne clandestinamente con guerrilleros, es seguida tanto por delincuentes como por agentes de inteligencia, sufre atentados en su casa y oficina y se duele por el asesinato del director de *El Espectador*, Guillermo Cano. El asesinato de su hermana Sylvia -quien había revelado el perjuicio causado por el narcotráfico a la juventud urbana de escasos recursos- a manos de los narcotraficantes, es el relato más intenso del libro. Sin embargo, la obra también entusiasma al lector con los relatos de valentía, inteligencia e ingenio demostrados por periodistas y otros que buscaban preservar los últimos rezagos de decencia que quedaban en la atribulada nación.

Además de una aventura emocionante, las *Crónicas* también constituyen una reflexión sobre la destrucción causada en Colombia por el narcotráfico. Cercana al pináculo de la élite colombiana, Duzán considera a los narcotraficantes como individuos ajenos a la sociedad que corrompieron su patria con dinero, inmoralidad, mal gusto y violencia brutal. Su descripción de los jefes del Cartel es impactante: Gonzalo Rodríguez Gacha dejó el tráfico callejero de esmeraldas para organizar un imperio mundial, comercial y financiero basado en la cocaína. Los dos jefes del Cartel de Cali, Gilberto y Miguel Rodríguez Orejuela, astutamente entretujieron sus intereses en el negocio de la droga con el mundo comercial y político de la ciudad. Desde Medellín, Pablo Escobar, el más conocido narcotraficante, sobornaba, asesinaba y convencía a quien fuese necesario para adquirir riqueza e influencia. Los narcotraficantes encontraron colaboradores y aliados de todo tipo: desde Alfonso López Trujillo, conservador arzobispo de Medellín y némesis de los católicos radicales en América Latina, hasta políticos del establecimiento, guerrilleros de izquierda y mercenarios israelíes e ingleses. En su camino hacia el poder compraron haciendas ganaderas, oficiales del ejército, jueces, legisladores y equipos de fútbol a la vez que proclamaban sus políticas populistas y anti-norteamericanas encaminadas a prevenir (con éxito) su extradición hacia los Estados Unidos.

Según María Jimena Duzán, un pequeño pero ilustrado y valiente segmento de la clase alta colombiana ha enfrentado a los narcotraficantes; la autora exalta a periodistas y políticos comprometidos con el deber, expertos en el arte de la negociación y dedicados a ejercer un paternalismo benévolo. Estos hombres y mujeres se arriesgaron, resistieron secuestros e intimidaciones e incluso se convirtieron en mártires de la lucha contra la droga, como su jefe, Guillermo Cano, asesinado desde una motocicleta por dos jóvenes sicarios, y quien fuera uno de los primeros en advertir que "estos hombres siniestros han logrado crear un imperio de inmoralidad engañando y burlando a las personas complacientes con sobornos insignificantes mientras que las pasivas masas, conformes con sus ilusiones, se entretenían con las historias de vida de magnate que llevaban los narcotraficantes". El candidato presidencial Luis Carlos Galán, carismático líder que abogó por la extradición, fue

asesinado durante la campaña de 1989; con su muerte Colombia perdió otra oportunidad de cambio. Duzán reconoce el coraje demostrado por políticos más radicales como Bernardo Jaramillo y Carlos Pizarro, candidatos a la presidencia, también asesinados por narcotraficantes, y se compadece de la clase menos favorecida, atrapada en el fuego cruzado, entre la élite tradicional y responsable y los nuevos empresarios de la violencia.

En última instancia, sin embargo, los héroes de su historia son las damas y los caballeros cultos y pertenecientes a la clase alta tradicional, quienes, librando una lucha titánica por el futuro del país, enfrentan a narcotraficantes, políticos corruptos, militares deshonestos e incluso a guerrilleros de izquierda. Estos últimos son considerados por Duzán como meros aventureros y oportunistas, llamativos y pintorescos pero peligrosos. En su breve comentario sobre el episodio del Palacio de Justicia, Duzán reitera la hoy desacreditada acusación de complicidad entre insurgentes del M-19 y los carteles de la droga.

En su crónica sobre el heroico enfrentamiento entre hombres y mujeres "de bien" y los narcotraficantes, Duzán revive la vetusta narrativa de las élites latinoamericanas sobre la defensa de la civilización ante la barbarie. Sin embargo, la misma evidencia que presenta la autora sugiere la insuficiencia de esta interpretación y apunta hacia conclusiones muy distintas acerca de las guerras de la droga vividas en Colombia durante los últimos 15 años. En la obra se exponen las estrechas relaciones existentes entre mercaderes de la droga, empresarios y políticos. Las fuertes sumas de dinero -que según algunos llegaron a ser entre \$20 y \$25 billones de dólares para el año de 1993 únicamente- inyectadas a la economía nacional por estos empresarios, atrajeron, según Duzán, numerosos inversionistas, especialmente a aquellos provenientes de cierto sector de la clase alta que, sin ninguna contemplación, pusieron su dinero a rentar en este mercado. Los traficantes no se limitaron al negocio de la droga: invirtieron en la banca, en finca raíz, en la industria y en las comunicaciones; en las áreas rurales introdujeron -a medida que remplazaban a los arrendatarios tradicionales- amplias mejoras en la cría de ganado y la producción de banano y palma de aceite.

Los violentos criminales no corrompieron ni sedujeron a la clase alta colom-

biana; la comunidad de intereses y oportunidades, propios de una economía dinámica, fue la base sobre la que se estableció la relación entre antiguos y nuevos empresarios para generar lo que Cano denominó el "imperio de la inmoralidad". Desde expresidentes hasta gobernantes locales, un número de políticos colaboró con los narcotraficantes durante la guerra contra las drogas y facilitó la integración de la energía, las capacidades administrativas y el capital de éstos últimos a la corriente económica. Desafortunadamente, argumenta Duzán, las autoridades norteamericanas -obsesionadas con la supuesta conexión existente entre la guerrilla de izquierda y el narcotráfico- no siempre fueron aliados confiables en la lucha contra los carteles y se rehusaron a responsabilizarse de la desproporcionada contribución de los norteamericanos al problema de la droga.

Duzán también demuestra que la violencia se convirtió en un elemento clave para la consolidación de la nueva coalición elitista. Centrando su narración en los sucesos ocurridos en el Magdalena Medio, la autora ofrece una escalofriante descripción de la forma como los narcotraficantes y los ganaderos locales organizaron milicias para combatir a la guerrilla y eliminar a sindicalistas, activistas comunitarios y miembros de la Unión Patriótica (partido de izquierda relacionado con un importante grupo guerrillero). El surgimiento de escuadrones de la muerte derechistas en la Colombia rural de los años 80 aceleró el proceso de cercamiento de tierras, impidiendo a los campesinos acceder a la tierra y controlar sus propios destinos. La nueva alianza, como indica Duzán, dependía en buena parte de la colaboración brindada por las Fuerzas Armadas y la policía.

Por tanto, la obra nos permite ver que la intimidación y los asesinatos no fueron producto de una sociedad en estado de colapso moral ni el arma esgrimida por narcotraficantes traicioneros, sino las herramientas utilizadas por la élite para limitar las exigencias de sus subordinados. El efecto paralizante que éstas tuvieron sobre las protestas de indígenas, mujeres, sindicalistas y otros movimientos sociales seguramente ha sido tomado en cuenta por quienes favorecen el neoliberalismo en Colombia hoy. Así, aun si Duzán se distancia de las implicaciones de su obra, su excepcional relato confirma la teoría -claramente demostrada- de Carrigan acerca del dominio de la clase alta basado en la

violencia. Tristemente, la obra de Duzán sugiere que quienes colaboran con los traficantes -primos, amigos, compañeros de estudio, socios y colegas de aquellos pocos iluminados a quienes Duzán destaca como buscadores de una sociedad libre y justa- representan para Colombia una amenaza aún mayor que la de los traficantes.

Estas dos obras de importancia nos ayudarán a profundizar nuestro conocimiento acerca de uno de los países más importantes de América Latina, cuya imagen es distorsionada con frecuencia por los medios de comunicación y los expertos en los Estados Unidos. Las dos obras también constituyen una lente para examinar los importantes cambios que ocurren en los países suramericanos hacia finales de siglo. Las perspectivas de vivir una era de paz y prosperidad en Colombia -y en otros países de la región- tras el final de la guerra fría se ven comprometidas por la persistencia de formas históricas de desigualdad social y opresión. Una perspectiva crítica de la guerra contra la droga sugiere un futuro aún peor: la extraordinaria movilidad del capital -incluyendo los inmensos recursos financieros generados por el narcotráfico- y la capacidad -cada vez menor- tanto de la población de escasos recursos (en las áreas rural y urbana) como de las clases medias -en proceso de pauperización- de hacer exigencias, han permitido a las élites en general consolidar aún más su riqueza y poder e ignorar cada vez más a sus pueblos. Más aún, quienes luchan contra su propia sociedad en Perú y Bolivia, en Panamá y Haití, en Colombia y en otros lugares tienen, motivos para creer que los Estados Unidos preferirán finalmente la estabilidad -con ellos presentes- al riesgo de acabar con este nuevo orden.

Michael F. Jiménez

*Profesor
Departamento de Historia
University of Pittsburgh*

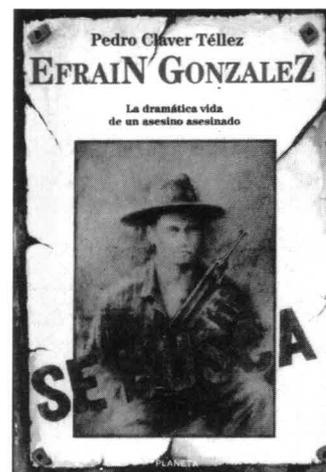
¹ Este ensayo es traducido de *The Nation*, septiembre 5/12 de 1994, pp. 246-249, con la autorización del autor y de la revista en mención (Nota del editor).

² Esta reseña, escrita en 1994, es anterior al fuerte cuestionamiento de la política antidrogas del gobierno colombiano por parte de la Administración Clinton y a los calificativos de Colombia como "narcocracia" provenientes de sectores influyentes en los Estados Unidos en los primeros meses de 1995 (Nota del editor).

Efraín González. La dramática vida de un asesino asesinado

Pedro Claver Téllez

*Editorial Planeta, Bogotá, 1993,
618 pp.*



El Frente Nacional, como fórmula de pacificación entre los colombianos y como llamado para la reconciliación entre los militantes de los partidos tradicionales del país, tardó en ser asimilado. La inercia de los años anteriores hizo que por encima de las formalidades de los pactos, corrientes internas del bipartidismo recurrieran a los bandidos para controlar y mantener sus influencias locales.

Los dos movimientos de oposición al Frente Nacional de mayor importancia, la Alianza Nacional Popular (ANAPO) y el Movimiento Revolucionario Liberal (MRL), de extracción conservadora y liberal respectivamente, cobijaron el bandidaje político que se había quedado al margen de los nuevos tiempos. Con amplitud se ha ilustrado en la historiografía nacional los lazos del MRL con los bandoleros liberales de comienzos de los años 60 pero poco sabíamos de los vínculos del anapismo con los bandidos conservadores. El libro de Pedro Claver aborda, precisamente este último aspecto.

Se trata de un libro de llegada. Desde mediados de los años setenta, Pedro Claver empezó a incursionar en la vida del delincuente. En 1977 escribió *El Hermano Juanito*; en 1980 *La última tarde*; en 1983 *La Batalla de las Avispas* y en 1984 *Masacre en la Cantarrana*. Trabajos aislados que conformaron la base de partida para la síntesis del libro.

La investigación llevó al autor a la búsqueda dispendiosa de las huellas de Efraín González, bandolero conservador, en la *gran prensa*, en los periódicos de provincia y en las revistas de la época. Pedro Claver tuvo a su favor el hecho de haber nacido en Jesús María, Departamento de Santander del Sur, y de haber crecido en esa provincia y en Boyacá, las zonas geográficas de influencia del bandolero. Esto le permitió moverse con facilidad en la región e indagar a la gente que había sido partícipe de los acontecimientos. Así, visitó los lugares que habían servido de escenario a sus fechorías tratando de reconstruir, con lo que quedaba de memoria colectiva, los episodios tal como sucedieron.

El libro se compone de cuatro capítulos. En cada uno de ellos la narración se realiza a través de personajes al principio distintos pero que al final logran hacer parte de la misma historia. En el primer capítulo denominado *El imperio de Don Juan*, el autor describe el viaje de Miguel Lindo Ortiz y de Félix Antonio Garavito, dirigentes del movimiento Alianza Nacional Popular, ANAPO, quienes aspiran a una entrevista con Efraín González con el propósito de atraerlo a su organización política. Después de muchos inconvenientes, Lindo y Garavito logran entrevistarse con el bandido en una parroquia boyacense. Lamentándose de no poder servirle al ex-dictador Gustavo Rojas Pinilla, González manifiesta que estaba comprometido con el grupo ospinista del conservatismo, el cual le ha prometido una amnistía en caso de alcanzar Guillermo León Valencia la Presidencia de la República en 1962. A través de este episodio el lector se informa de la manera como se han servido del bandidaje los políticos colombianos para el control de sus zonas de influencia. Al principio, González había sido contratado en el Quindío y llevado a Santander del Sur para enfrentarlo a Carlos Bernal, abanderado del Movimiento Revolucionario Liberal (MRL) quien, a la cabeza de una chusma liberal, se había convertido en azote de los terratenientes conservadores para así poder recuperar las tierras apropiadas por estos últimos en la violencia de los años cincuenta.

La narración del segundo capítulo, "Anatomía de una conspiración", fluye desde la actividad del político anapista del departamento de Córdoba Benjamín "Mincho" Burgos Puche. Se trata aquí de la manera como la ANAPO,

según el autor, pensaba participar en un supuesto misterioso e indescifrable golpe de estado que daría, al Presidente Valencia, el Ministro de Guerra Alberto Ruiz Novoa.

El tercero de los capítulos, "El secuestro de los Vargas", constituye no solo la parte medular del libro sino el comienzo del fin de Efraín González. El bandido se dejó llevar por las ambiciones de un nieto de Don Martín Vargas, uno de los hombres más ricos de la Colombia de entonces. A propósito, el nieto de Don Martín estaba casado con una prima de Efraín González. A través del controvertido autosecuestro del joven Vargas, el autor desmitifica a Efraín González y pone ante los ojos del lector la naturaleza humana de los hombres que giran alrededor de su obra: los parlamentarios de la ANAPO Benjamín Burgos y Alfredo Cuadros, Félix Garavito (guardaespalda de Rojas Pinilla), el millonario "Gallino" Vargas, y los hombres que conforman la cuadrilla del bandolero.

La parte final del libro reconstruye los episodios de los últimos días de González como producto del secuestro de los Vargas. Rescatado por un grupo de esmeralderos, el bandolero es llevado a Bogotá para curarse de las heridas recibidas en un enfrentamiento personal con el Teniente Mahé, su encarnizado enemigo que lo persiguió durante años. Se relata como la novia de González, al enterarse que el bandido planeaba liberar a una rival suya de la cárcel del Buen Pastor, lo delata y propicia su muerte a manos del Ejército en el barrio San José de Bogotá.

Aunque las pretensiones de Claver son literarias, en el libro se expresan explicaciones de carácter historiográfico bastante interesantes: la primera, la limpieza que realizan los primeros gobiernos del Frente Nacional de los militares de la baja oficialidad y suboficialidad del Ejército que simpatizaban con Rojas Pinilla y, la segunda, la vinculación de los políticos conservadores de la agrupación ospinista y anapista a la actividad del bandolerismo en Colombia.

La lectura atenta del libro nos lleva a concluir que Efraín González fue víctima de una época de transición política. Para el conservatismo colombiano, en particular el profesado por los líderes santandereanos y boyacenses agrupados en el Movimiento de Unión y Reconquista, que resistió al establecimiento del Frente Nacional, era una

fijación el mito del liberalismo colombiano visto como enemigo de la religión. Para ellos y para los curas conservadores de la provincia, Efraín González constituía la defensa de la doctrina y de la Iglesia Católica de los masones liberales que, escondidos en las cláusulas del Frente Nacional, parecían haber llegado al poder para siempre. De ahí no es casual que González haya tenido las casas curales y conventos como guarida y a los fundamentalistas conservadores como sus aliados. La década de los años sesenta innovadora en las costumbres políticas, tuvo en el bandolero conservador uno de sus principales focos de resistencia.

César Augusto Ayala Diago

Profesor

Departamento de Historia

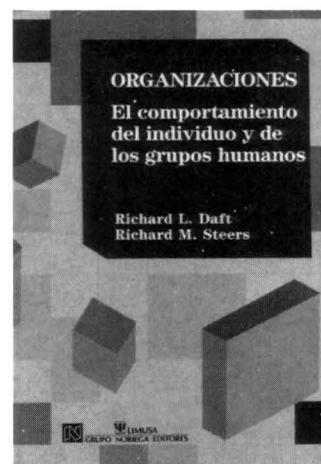
Facultad de Ciencias Humanas

Universidad Nacional de Colombia

El Comportamiento del individuo y de los grupos humanos

**Richard L. Daft
y Richard M. Steers**

Editorial Limusa, Ciudad de México, 1992, 773 pp.



El contenido de este libro abarca una amplia gama de temas referentes a la Administración, pero enfatizando el soporte que estos temas presentan para los gerentes.

El desarrollo de estos temas por los autores se apoya en una abundante información empírica a nivel de casos particulares, así como en el resultado de investigaciones con coberturas

más amplias; la inmensa revisión bibliográfica efectuada y sus propias reflexiones conceptuales hacen que el libro sea de gran importancia en el campo de la teoría de la organización por los aportes a la explicación del comportamiento y funcionamiento de las organizaciones.

Parte el libro con una aproximación conceptual del término "Organización" como herramienta teórica básica para quien tiene la responsabilidad de la conducción de las organizaciones y para quien pretende realizar estudios o investigaciones sobre ellas.

El enfoque es sistémico (insumo-transformación-resultados) con varios niveles de análisis para los investigadores y para los gerentes: nivel individual, nivel grupal y nivel de la organización total, y que debe tener repercusiones en la satisfacción de necesidades humanas y en la resolución de problemas.

Para los autores, los temas que soportan la comprensión del funcionamiento de las organizaciones se inician con el análisis de las diferencias individuales entre las personas, del ambiente de trabajo y de la interacción entre las personas y el ambiente de trabajo. Parten del criterio de que las habilidades y cualidades de las personas son diferentes y su desempeño está en función de éstas y de la motivación, lo cual debe repercutir en el éxito de su trabajo.

Como miembros de las organizaciones tienen sus propias interpretaciones del trabajo y de la organización; es importante estudiarlas y analizarlas por cuanto pueden conocerse sus diferencias individuales que tienen gran valor en la toma de decisiones, a la vez que las actitudes en el trabajo pueden derivarse de la interpretación de éste, y comprenderlas puede conducir a entender el comportamiento humano en el trabajo.

Estos temas tienen estrecha relación con la motivación, en razón de que ésta cumple con el papel de propender por grados satisfactorios de rendimiento en el trabajo, así como de mantener vivo, dinámico y en armonía el funcionamiento de las organizaciones.

En concordancia con lo anterior, los autores analizan varios métodos de evaluación del desempeño y recompensas destacando su importancia en cuanto a calidad y cantidad del trabajo, grados de desarrollo individual, y tam-

bién como soporte para la toma de decisiones en lo concerniente a ascensos, transferencias, despidos, selección del personal, etc. Paralelamente con la evaluación del desempeño se introduce una serie de planteamientos en relación con el puesto de trabajo y sus nexos con el desempeño, así como sus implicaciones psicológicas, sociales y económicas. Este análisis lo realizan tomando como base los desarrollos de la teoría de la organización durante este siglo.

En este contexto explican el papel de los grupos de trabajo dentro de las organizaciones, tanto formales como informales, enfatizando su papel e importancia en la toma de decisiones, en el logro de los objetivos, de su influencia en la definición de políticas, así como de su estructuración y efectividad.

Dentro de una perspectiva contextual y estructural estudian las organizaciones en relación con su tamaño y sus etapas de crecimiento. Para esto parten de la consideración de que el objetivo de la teoría de la organización es proporcionar conceptos que posibiliten analizar y estudiar aspectos sustanciales de las organizaciones en su conjunto, los cuales deben permitir diagnosticar y reponder de una manera objetiva a su problemática.

En este sentido analizan el concepto de "tecnología organizacional" referida tanto a la manufactura como a los servicios y tratan de establecer los nexos de este concepto con la estructura de las organizaciones y con el diseño de puestos de trabajo; además enfatizan en los conceptos de tecnologías rutinarias y no rutinarias, así como en sus diferencias, considerándolas no sólo desde la óptica del manejo formal dentro de las organizaciones, sino también en su relación con la centralización, comunicación, capacitación, objetivos, etc.

De otra parte, analizan las organizaciones como "sistemas abiertos", es decir, con una estrecha relación con el medio ambiente que las rodea (competidores, proveedores, clientes, gobierno, fuerza de trabajo, tecnología, cultura, recursos, sector financiero, etc.) que son condiciones para el logro del éxito y la supervivencia. Así mismo, explican las implicaciones de la incertidumbre para las organizaciones, entendiéndola como la dificultad para predecir el futuro originada por cambios en el medio ambiente, y exponen sus puntos de vista sobre las respuestas a

dicha incertidumbre. No menos importante para los autores son las metas organizacionales, las cuales son abordadas en relación con la motivación, estructura, desempeño, eficiencia y efectividad. Igualmente exponen varios métodos para la evaluación de la efectividad organizacional.

En completa relación con los puntos anteriores, presentan varias alternativas para estructurar una organización, concediéndole gran importancia a este tema ya que consideran que un mal diseño de la estructura puede ocasionar problemas en la toma de decisiones, conflictos y dificultades para el logro de las metas. Esto se debe a que la estructura tiene que ver con la asignación de funciones, con la especialización, con la autoridad formal, con la coordinación de esfuerzos de personas y unidades, etc.

No con menos profundidad exponen sus puntos de vista sobre el liderazgo, tanto en su dimensión cognoscitiva como efectiva, dirigiendo sus planteamientos hacia las personas, hacia las labores, hacia la efectividad del liderazgo, y hacia factores asociados al liderazgo tales como las metas y la influencia sobre las personas. También exponen sus puntos de vista sobre la relación liderazgo-acción y los soportes en que se debe apoyar (motivación, diferencias individuales, comportamiento de grupos, estructura, metas, estrategia y cultura organizacional, etc.)

Dentro de esta amplia gama de temas exponen el proceso de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como participativo, relacionándolo con la resolución de problemas, así como con el aprovechamiento de oportunidades y proponen procedimientos a seguir a través de modelos como el racional o el de racionalidad limitada o la toma de decisiones en grupo o desde posiciones autocráticas o democráticas.

Introducen también en el libro algunos planteamientos sobre el significado de los conceptos "poder y política" dentro de las organizaciones, por cuanto consideran que tienen gran influencia en el comportamiento y actitudes de sus miembros. Como tema que gira alrededor de todo el funcionamiento de las organizaciones se encuentra la comunicación, en razón de que cumple con el papel de transmitir toda la información que requieren los procesos de motivación, aprendizaje, conocimiento

del medio ambiente, toma de decisiones, poder, política, identificación y solución de los problemas, etc. Además desarrollan los conceptos de innovación y cambio e ilustran su aplicación práctica a través de ejemplos.

Hernando Ceballos Giraldo

Profesor

*Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia*

Después del comunismo. La difícil transición en Europa Central y Oriental

Hugo Fazio Vengoa

*Instituto de Estudios Políticos y
Relaciones Internacionales,
Tercer Mundo Editores, Bogotá,
1994, 253 pp.*



Los cambios en las relaciones inter-sistémicas a nivel global, generadas por el desplome del "socialismo real" en los países del Este y Centro de Europa (PECE) a finales de la década de los años ochentas, provocaron de inmediato interpretaciones difusas entre los estudiosos de la teoría y la práctica socialista. Para unos, fue el resultado de la debilidad de los gobernantes de dichos países, que traicionando los ideales del socialismo se habían entregado con sus reformas en brazos del capitalismo. Para otros, la consecuencia inevitable de los excesos de un régimen totalitario, incapaz de demostrar la superioridad del intervencionismo estatal ante la lógica del mercado. Tanto para unos como para otros, la fuerza de los acontecimientos, vista a través de las reformas económicas, la desideologización del sistema y

las acciones políticas de sus dirigentes, sólo llevaba al derrumbe del socialismo y a los PECE a una inmediata adecuación estructural como economías de mercado.

Apartándose de esas apreciaciones precipitadas, el trabajo del profesor Hugo Fazio, *Después del comunismo*, continuación de una investigación anterior sobre el periodo que transcurrió entre la *perestroika* y la disolución de la Unión Soviética¹, se ubica dentro de los estudios que invitan más a la reflexión teórica sobre el objeto de análisis, que "a la elaboración de un recetario sobre las reformas económicas a realizar". En este sentido, el autor retoma acontecimientos recientemente vividos por los países de la región para mostrar la forma como las políticas gorbachovianas del *glasnost* y la *perestroika*, no sólo incidieron en los profundos cambios ocurridos en todo el Este de Europa, sino en la conformación de un nuevo mapa geopolítico a escala regional y mundial.

En su primer capítulo, Fazio analiza los factores que, desde su óptica, facilitaron la expansión de las reformas soviéticas a los países europeos miembros del Consejo de Ayuda Económica Mutua (COMECON). En ellos resalta la caracterización grupal asignada a la región al dividir los PECE en un bloque norte (Polonia, Checoslovaquia y Hungría) y en otro sur (Rumania y Bulgaria). Lo justifica mostrando los variados grados de aceptación social que, para unos y otros, mereció el modelo soviético, y la forma como la *Perestroika* obró diferencialmente en el proceso de descomposición y derrumbe de los regímenes comunistas en el Este de Europa, en un marco en que el papel de las disidencias se expresó en variadas formas de gobierno, una vez caídos en desgracia los partidos comunistas.

En su análisis el autor nos muestra lo complejo de la transición, para sociedades que al asimilar elementos de la democracia formal de Occidente, los entremezcla con manifestaciones autoritarias de tipo oriental, que se han movido ante el desmoronamiento del sistema, solapadamente por todas las instancias del nuevo poder. Estas situaciones se observan con mayor claridad en la sociedad post-soviética, estudio que el profesor Fazio desarrolla en los capítulos dos y tres.

En el capítulo dos, al analizar el proceso de formación de la Comunidad de Estados Independientes (CEI), Fazio

lo ve más como un resultado de la conjunción de factores de naturaleza política, expresados en la lucha por la conservación de intereses por parte de las élites políticas regionales, que como consecuencia de situaciones fortuitas o deseos libertarios de algunas minorías nacionales. Argumentación interesante del autor, que indudablemente revive un viejo debate sobre la naturaleza de la extinta URSS, caracterizándola como una conjunción de acuerdos tácitos entre un Estado central y sus clientelas políticas de orden regional, las que comprometidas en el fortalecimiento del sistema, ejercían su poder y autoridad férreamente en las regiones. Con la *perestroika*, tales compromisos perderían vigencia, ante el debilitamiento del Partido Comunista y el proceso de descomposición de las relaciones económicas interrregionales. Ante la desaparición, como bien anota el autor, de la planificación centralizada, su sustituto sólo podría ser el separatismo económico y la propagación de conflictos armados en diversas zonas de la antigua URSS, en donde la búsqueda de la independencia se fortalecería de manera peligrosa con tesis de carácter nacionalista.

Dentro de las redefiniciones geopolíticas, Rusia es para el autor un país que al buscar su nueva identidad dentro de los escombros del viejo Estado, se confunde en las ambigüedades de su propio pasado, de la misma forma que al definir su unidad política choca conflictivamente con subdivisiones regionales explosivas (caso Chechenia). En palabras del profesor Fazio, "...no es la nación la que construye su Estado, sino el Estado es el que delimita formalmente qué es la nación". Esta situación, agudizada con la profunda crisis económica por la que atraviesa el país, hace del futuro de Rusia algo sombrío si lo comparamos con el resto de los PECE. Ésa es una de las conclusiones del autor al caracterizar a la nueva Rusia, antes de mostrarnos uno de los mejores capítulos del trabajo dedicados al análisis de las causas de la crisis yugoeslava.

El mosaico yugoeslavo, como lo denomina Fazio, no fue otra cosa en la historia sino el reflejo de múltiples coordenadas que han ido desde la autogestión socialista hasta el nacionalismo radical, entremezclado con intolerancias religiosa, étnica y política en un espacio geopolítico diverso, obligado por razones de sobrevivencia a constituirse en Estado-nación. Es así como en este siglo ha pasado del yugo

de los imperios otomano y austro-húngaro a la creación en 1918 del Reino de los Servios, para luego, sufrir su desmembración durante la Segunda Guerra Mundial. Finalizada ésta, los comunistas alcanzarían sus propósitos al crear la Federación liderada por Tito, símbolo temporal de la identidad nacional e impulsador de la autogestión yugoeslava. El profesor Fazio no podía finalizar su trabajo sin señalar dentro de la presente crisis tanto las responsabilidades compartidas así como los desafueros realizados, por todos los actores involucrados (bosnios, croatas y servios), en un conflicto en donde irresponsablemente Europa, los Estados Unidos y Rusia han complicado, con su intervención, la naturaleza del problema y reavivado viejos apetitos geoestratégicos.

Luis Fernando Macías

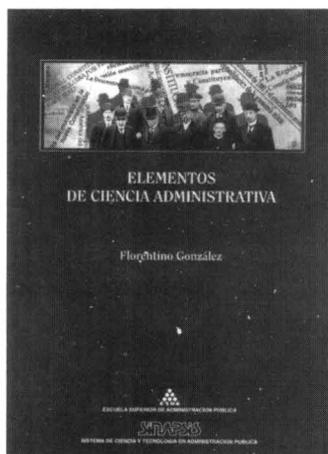
Profesor
Departamento de
Teoría y Política Económica
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

¹ Hugo Fazio Vengoa, *La Unión Soviética: de la perestroika a la disolución*, Ediciones ECOE, Bogotá, 1992.

Elementos de la ciencia administrativa

Florentino González

Escuela de Administración
Pública (ESAP), Bogotá, 1994,
400pp.



Florentino González (1805-1875) es conocido en Colombia por sus aportes

en economía, y en Chile y Argentina en la ciencia del derecho; poco sabíamos de una obra suya dedicada a la administración pública: *Elementos de la ciencia administrativa*, de la cual un ejemplar de la primera edición, hecha en 1840, reposa en la Biblioteca Nacional.

En la IV Feria Internacional de Libro de Bogotá de 1994 se efectuó el relanzamiento de esta obra, por parte de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP. Su reaparición nos puso al corriente de que en México, España y Colombia, colegas de otras universidades estaban interesados en conocer la obra del padre de la administración pública en Hispanoamérica. Esta edición cuenta con un excelente estudio introductorio del profesor Omar Guerrero, de la Universidad Autónoma de México, y con un locuaz pero no menos interesante ensayo del profesor Néstor Díaz Videla, de la ESAP, sobre el contexto histórico de don Florentino González en el siglo XIX.

La introducción del profesor Guerrero enseña que en la ciencia de la administración pública, en países europeos diferentes de España, otros autores abrieron el camino teórico, así: a) en Francia, Nicolás Delamare publicó entre 1705 y 1713 sus cuatro volúmenes sobre *Tratado de la policía*; b) en Alemania, Johann Heinrich Gottlobs Von Justi escribió *Elementos generales de policía* en 1756, vertidos al español en 1784; c) en España, *Cartas sobre la policía* de Valentín de Foronda, publicadas en 1801; d) en Francia apareció en 1808 la primera edición de la obra de Charles-Jean Bonnin *Principios de administración pública*. Escribe Guerrero: "La policía, entonces, significaba algo muy diferente a lo que en los nuevos tiempos ha venido a ser; en el siglo XVIII la policía era lo que hoy entendemos por administración pública y entre los alemanes se cultivaba como una disciplina científica, era la ciencia de la policía (*Polizei-Wissenschaft*)"¹. Menciona que en España en 1839 se dio a conocer la obra de Agustín Silvela, *Estudios prácticos de administración*, que en su opinión es: "el primer esbozo de estudio sistemático de la ciencia de la administración, pero con alcances muy restringidos y carente de los propósitos de trascendencia histórica insoslayables, para quien desea ensanchar los cauces de un nuevo saber"².

Pero como esta obra presentaba apenas 41 páginas de la introducción dedicadas al tratamiento científico de la administración, Guerrero afirma: "En

contraste frente a don Agustín Silvela, Florentino González estaba dotado de sensibilidad para comprender la trascendencia histórica del cultivo de la nueva ciencia y con grandeza de ánimo elaboró los *Elementos de la Ciencia Administrativa*, que Silvela no quiso o no pudo desarrollar, y por lo tanto, le corresponde el enorme mérito de ser el fundador de la ciencia de la administración en nuestra lengua y en nuestra cultura"³.

El proyecto propuesto por don Florentino González se enmarca dentro del modelo de los liberales radicales del siglo pasado inspirados en la libertad individual frente al poder del Estado, proclamada por las constituciones norteamericana y de Europa del norte: "En lo que hace a la forma de organizar el Estado y su administración, González trazó una línea divisoria entre la concepción española y aquella que podía hacer posible la modernización del país y sus costumbres"⁴.

Díaz Videla destaca tres pilares del dispositivo ideológico esgrimido por González que caracterizan su modelo de Estado y de administración pública; en primer término la afirmación del poder civil frente al militar debido a que este último por su estructura jerárquica era restrictivo de la voluntad individual. En segundo lugar "la apertura plena de la potencialidad social", que en palabras de Oscar Delgado es "El ethos de la sociedad -que- debe prescindir de los valores religiosos y actuar conforme al criterio de racionalidad. Libertad individual absoluta para profesar cualquier religión. Independencia absoluta entre el Estado y la Iglesia. Ésta no debe participar en ningún caso en asuntos públicos ni como institución social, ni a través de sus agentes"⁵. En tercer lugar, el "libre cambio" figura en una de las piedras angulares de la propuesta; su idea de libertad absoluta del comercio a nivel interno y externo, la cual iba acompañada de otras libertades como la de industria, abolición de monopolios estatales y privados, garantías a la propiedad privada y participación de los particulares en los asuntos públicos a través de la contratación de obras y las restricciones al Estado en la realización de actividades que los particulares pudieran hacer mejor, estimulados por el interés de la ganancia, incluida la posibilidad de que la recaudación de impuestos esté a cargo de los particulares de cuyo monto total derivarían un porcentaje como utilidad.

Por último, esta obra no es sólo la primera en Hispanoamérica que abor-

da problemas de este género, sino la primera a nivel mundial donde el concepto de *administración* aparece acompañado del vocablo *ciencia*. El lector tiene ahora oportunidad de consultar *Elementos de la ciencia administrativa*, comprobar el aporte y frescura de esta obra clásica que destaca a Florentino González como uno de los autores más modernos en asuntos relacionados con la administración pública.

Bernardo Parra Restrepo

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

¹ Omar Guerrero "Estudio introductorio", en Florentino González, *Elementos de la ciencia administrativa*, ESAP, Bogotá, 1994, p. 14.

² *Ibid.*, p. 13.

³ *Ibid.*, p. 16.

⁴ *Ibid.*, p. 41.

⁵ Oscar Delgado, citado por Néstor Díaz, *Op. cit.*, p. 60.

El discurso posmoderno: crítica de la razón escéptica

Rigoberto Lanz

Universidad Central de
Venezuela, Caracas, 1993,
201 pp.



Este libro de Lanz, sociólogo venezolano y profesor de la Universidad Central de Venezuela, expresa la preocupación de los investigadores en ciencias sociales por estudiar el impacto que las corrientes posmodernas han tenido en estas ciencias.

El libro está dividido en dos partes, la primera, que él llama "¿Una tónica posmoderna?" y la segunda, "Utopía y pesimismo crítico". Es a todas luces inminente que el autor se adentre, en la primera parte de la obra, a explicar qué es la posmodernidad, haciendo una reflexión sobre la enorme cantidad de criterios y la ausencia de referentes empíricos del fenómeno conocido como "modernidad", lo cual al parecer es una frágil psicología social cuyo hábitat es el espíritu humano.

La posmodernidad no existe si antes no se admite, al menos consensualmente, que la modernidad ha hecho crisis, desde luego ésta se nutriría de la decadencia de la ilustración, es decir, de todo el pensamiento que caracterizó a los pensadores de la Europa del siglo XVIII. En consecuencia el autor presenta el examen de dos momentos, el primero que identifica como *Modernidad pasiva* (fin de la historia, muerte del sujeto, crisis del progreso, fin del socialismo, etc.) y otro que conoce como *Positividad del discurso posmoderno* (la intelectual, que como propuesta plantea: pluralidad de paradigmas, pensamiento abierto, vocación intertextual, diferencialidad, diseminación, postura intercultural, estrategia desconstruccionista, etc.) El libro se propone entonces hacer una discusión acerca de estos dos momentos y de allí extraer algunas conclusiones que permiten explicarnos la situación actual.

Desde luego, el análisis del discurso posmoderno tiene lugar en terrenos bien diferentes. Porque lo que tiene lugar en el campo de la arquitectura no es idéntico a lo que se presenta en el terreno filosófico o en el de las ciencias naturales. De allí que el discurso en cada campo tiene sus propias significaciones de acuerdo con las propuestas nuevas, lo que da lugar a establecer los vínculos de cada discurso con el neoconservadurismo.

Otro de los aspectos interesantes de la obra es que afronta el discurso posmoderno visible en los legados de la "Escuela de Frankfurt", desde una postura crítico-radical, alrededor de tres tópicos: la cuestión del sujeto y la ética, el problema del cambio social, y la cuestión del desencanto y la utopía. Tras la caída de muchos mitos, el libro no se propone dar fórmulas ni consejos, pero tampoco soslaya el fenómeno de la crisis que ha servido para que muchos alimenten su oportunismo ante la incapacidad de pensar en un futuro mejor.

La caracterización de la modernidad se hace a partir del pensamiento de la Ilustración que se formó como respuesta a la hegemonía monárquico-ecclesiástica y que marcó el discurso dominante durante los siglos XIX y XX.

El marxismo, como buena parte del pensamiento revolucionario del siglo XIX, se inscribe dentro de esta corriente de la Ilustración. El proceso de la Revolución Industrial dio como resultado la entronización del modo de producción capitalista y con él la destrucción de todas las formas de producción primitivas que se constituían en su freno. El marxismo surgió entonces como una necesidad del sujeto ante la enajenación de sus propia identidad, de pensar en una sociedad que permitiera el desarrollo de su personalidad creadora.

Desvanecida la ilusión del socialismo como antítesis del capitalismo, ante la incapacidad de la burocracia oficial de dar cabida a formas de organización más libres, que hostigó la conciencia humana con un discurso insípido. Sin presentar en la práctica soluciones a los problemas reales de la existencia, como son la enajenación del sujeto frente al poder de las grandes instituciones, incluido el Estado, y la insatisfacción de las necesidades de tener y ser dueño de su propio destino.

La modernidad presentada en el discurso neoliberal, que da respuesta al capitalismo de Estado, no es otra cosa que una forma de neoconservadurismo que pretende resolver la crisis social, con la ilusión de la libre competencia y la propiedad privada capitalista. Pero que niega la democratización de la propiedad y el ejercicio de una democracia que amplíe la posibilidad de la participación del sujeto en la toma de decisiones.

El discurso político pretende ocultar las realidades sociales, así, por ejemplo, el socialismo real pretendió ocultar el enorme daño ecológico con la premisa de que en esta nueva forma de producción la armonía con la naturaleza era inevitable. Vana ilusión.

De la misma manera la nueva tecnocracia del "capitalismo con rostro humano" pretende negar la realidad de la explotación del trabajo asalariado al cual muestra como la única y permitida forma de trabajo social.

En fin, la obra de Lanz trae al ámbito latinoamericano las implicaciones del fenómeno posmodernista y centra el debate en la gramática del cambio social, lo cual es la puesta en escena

de lo que ésto significa para las ciencias sociales.

Bernardo Parra Restrepo

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

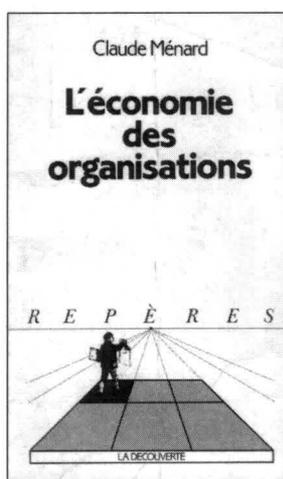
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

L'économie des organisations

Claude Mènard

Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 1990, 130 pp.



Esta nueva obra del autor es una condensación de buena teoría sobre un tema innovador. Comienza por definir su objeto: la economía de las organizaciones estudia las unidades económicas consideradas como conjuntos estructurados. Las características de esta estructuración juegan un papel esencial en la comprensión de la naturaleza misma de estas unidades y de sus relaciones y por tanto en nuestra comprensión de lo que es un sistema económico. Su método se aproxima más a la experimentación que a la modelización.

A partir de los años 60, grandes economistas han reconocido el hecho de que no se podría elucidar el funcionamiento de las economías, sin hacer la teoría de las organizaciones, aún si ésto significa necesariamente el cuestionamiento de la separación por niveles entre lo micro y lo macro y el reexamen de numerosos resultados teóricos, por ejemplo, los que conciernen a la famosa "mano invisible".

La teoría económica no podrá conocer progresos decisivos, hasta tanto

tome seriamente en consideración lo que pasa en la *caja negra* de las unidades de decisión *elementales*, pero estructuradas: unidades familiares de producción y consumo, firmas, organizaciones no comerciales, etc. Compartimos, dice el autor, la idea de que no se podrá acceder a un estatuto científico en el análisis de los comportamientos económicos, sin integrar ciertos aportes de otras disciplinas, en particular de la *sociología*.

En el proceso seguido en este campo teórico, aún no estabilizado, una parte importante de la literatura especializada toma como punto de partida una visión global de la organización: en últimas, ésta caracterizaría el agenciamiento de los componentes de un sistema económico, como lo sugería Kenneth Arrow en 1974. Desde un punto de vista metodológico, el proceso sería descendente, por así decirlo, desde las características del sistema hasta aquellas de las grandes ramas de la actividad económica (por ejemplo, la organización industrial), para llegar al final del recorrido a las unidades elementales. A la inversa, la otra corriente de pensamiento, actualmente predominante, hace prevalecer un enfoque *constructivista*, concentrando el análisis sobre los mecanismos internos de las organizaciones económicas elementales, con el fin de encontrar el punto de apoyo susceptible de arrojar una aclaración nueva sobre las relaciones interorganizacionales, y por esta vía, sobre el funcionamiento de los sistemas económicos. Mènard se inscribe, en lo esencial, en la segunda perspectiva.

La conceptualización y la distinción entre instituciones, organizaciones y el mercado, y las relaciones de éstos entre sí hacen parte de un análisis importante y olvidado muy a menudo. El capítulo II, sobre la organización como lugar de decisión, examina cuánto interviene la idea de que la decisión actúa en un conjunto estructurado, así fuere éste, la unidad familiar de producción y consumo, y tiene, en consecuencia, un carácter colectivo: obliga a modificar nuestros modos de razonamiento, con el fin de tomar en cuenta las relaciones entre participantes, hechos de autoridad, de jerarquía y de control.

Las decisiones no pueden ser pensadas y comprendidas como punto aislado en el tiempo, en una organización jerarquizada, sino que deben ser analizadas como procesos. Plantea entonces la primacía del proceso. La distinción hecha por Herbert Simon entre *raciona-*

lidad substantiva y *racionalidad procedimental* constituye un punto de referencia obligado. En el marco de la *racionalidad substantiva*, lo que importa es el objeto de la decisión, es decir, cómo escoger entre un conjunto de alternativas posibles, obediendo la decisión a una axiomática relativamente simple. La *racionalidad procedimental* corresponde a una lógica de opciones o preferencias, en donde la decisión no puede ser analizada e interpretada por fuera de las reglas seguidas por los agentes para llegar a esta decisión. Dicho de otro modo, la decisión depende aquí, menos de su objeto, que de los procedimientos que allí conducen.

El teorema de la imposibilidad de Arrow enuncia la imposibilidad de encontrar un procedimiento de decisión no dictatorial, que permita definir un orden de preferencia colectivo que respete los órdenes de preferencia de los participantes. Una ilustración es la famosa "Paradoja de Condorcet". En otros términos, todo procedimiento de elección en una organización es necesariamente sub-óptimo (lo que nos hace recaer sobre el problema de Simon, eso es, el de un comportamiento que mira un umbral de satisfacción, más bien que la maximización, tal como lo subraya Radner en 1975).

El carácter colectivo de las decisiones resalta problemas de información interna y de comunicación entre miembros, y son objeto de discusión en el capítulo III. Se muestra allí, cómo el análisis de procesos internos de información, permite modificar el principio de racionalidad, y de comprender por qué las organizaciones extienden el campo de racionalidad de los agentes. Resulta de ello, una aclaración nueva sobre la naturaleza y el papel de las informaciones de mercado, esencialmente la información por los precios.

Los problemas de motivación en el contexto organizacional se examinan en el capítulo IV. Las propiedades de los procesos de decisión, la naturaleza de los sistemas de información y de las redes de comunicación interna, si éste conduce a reconocer la diversidad de enfoques y los mecanismos incitantes destinados a integrar la diversidad de motivaciones, conducen a una estructuración de la organización. Pero, recíprocamente, la escogencia de una arquitectura interna influye sobre estos componentes. La tipología de las organizaciones, examinada en el capítulo V, no está todavía determinada. Los trabajos pioneros en la materia acla-

ran, no obstante, ahora y siempre las grandes formas organizacionales y sus incidencias sobre las estructuras fundamentales de la economía, renovando así la comprensión de los sistemas económicos.

Los estudios avanzados, realizados por Henry Mintzberg (1986), muestran hasta qué punto el diseño y estructuración de las organizaciones, responden a relaciones de poder, entre los participantes internos y externos.

El capítulo VI aborda dos cuestiones cruciales las cuales, aunque distintas, están profundamente ligadas: la eficiencia y la dinámica de las organizaciones. El examen de los criterios de eficiencia obliga también, a destacar el problema de la medida de los resultados. Ahora bien, éstas se traducen en la duración y se precisan por la incesante modificación de particiones internas de la organización económica, pero también de sus fronteras en relación con otras organizaciones. Esta obra termina con el estudio de los factores susceptibles de explicar estos cambios.

Esta es una obra esencial para el reexamen de la crisis que afrontan las disciplinas económicas, su identidad, diferenciación, profesionalización, teoría y práctica de conocimientos que por su naturaleza están íntimamente compenetrados.

Francisco Rodríguez Vargas

Profesor

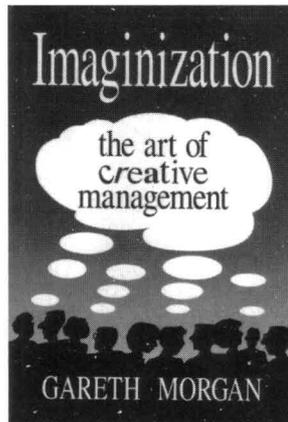
Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

Imaginization: The Art of Creative Management

Gareth Morgan

Sage Publications, Newbury Park, California, 1993, 345 pp.

Este libro de Gareth Morgan es una "invitación a cambiar las imágenes que tenemos de lo que somos y hacemos". El fundamento del libro se enuncia al comienzo de la obra: "Estamos saliendo de la era de las organizaciones organizadas y entrando a una en la que la capacidad para entender, facilitar y estimular procesos de auto-organización será una habilidad clave". Lo que buscan un buen número de personas que trabajan en las áreas del análisis de



conflictos y de la negociación tiene que ver con hallar estrategias que les permitan recrearse a sí mismos, reinventar su trabajo o a ayudar a otros a hacerlo. Así, este libro también es para ellos. Al abordar un conflicto desde la perspectiva de la solución de problemas (o de lo que algunos han denominado la perspectiva de la *transformación de conflictos*) lo que debe hacerse es construir una imagen diferente de las cosas en tal forma que pueda descubrirse lo que puede ganarse con la confrontación, en lugar de tratar de hallar la forma de ganar la confrontación.

En el primer capítulo, el profesor Morgan presenta el concepto de cómo movilizar imágenes e ideas para organizar y administrar de forma innovadora, destacando cinco puntos característicos de lo que denomina "imaginización"; subraya el uso de imágenes para (1) mejorar nuestra capacidad de ver situaciones desde distintos ángulos, (2) encontrar nuevas formas de comprender la organización, (3) crear visiones compartidas, (4) desarrollar el potencial individual¹ y, (5) desarrollar capacidades para la auto-organización continua. Este capítulo trata el rol de las nuevas imágenes en la construcción social de la realidad. Morgan presenta los conceptos, evitando la jerga filosófica que generalmente acompaña a este tipo de presentación (los aspectos técnicos los deja para un apéndice sobre "la teoría subyacente a la práctica").

En el segundo capítulo Morgan invita al lector a mirarse a sí mismo y a reflexionar sobre su estilo. Propone un acercamiento lúdico que amplíe las posibilidades del comportamiento futuro; estimula el uso de imágenes e imaginación antes de recurrir a palabras y conceptos. Se explican las actividades y ejercicios practicados en la "imaginización" como una forma de mirarse al espejo.

En el tercer capítulo Morgan cuestiona -utilizando como analogía la actividad de las termitas- los puntos de vista convencionales sobre los planes y la planificación. Con frecuencia tomamos los resultados como evidencia -y consecuencia- de un plan. Para Morgan, nuestro comportamiento es comparable al de las termitas al construir su termitero: "Los termiteros son producto de una actividad que resulta de la auto-organización y del azar. De esta actividad emergen las estructuras en forma única y sin planificación... [estas estructuras] inspiran el desarrollo de aproximaciones coherentes a la gerencia estratégica y al cambio, sin las camisas de fuerza y los problemas generados por el intento de seguir planes predeterminados". Al observar un termitero, se puede desencadenar en nuestra mente la idea de que éste es el resultado de una actividad cuidadosa, de cálculo previo paso a paso en la que no interviene el azar; sin embargo, contemplar la actividad real de las termitas nos ayuda a cambiar nuestra imagen de lo que significa planificar, apartándonos de las versiones exageradamente deterministas y rígidas que al planificar buscan producir un plan, más que generar aprendizaje y cambio. La imagen de las "termitas estratégicas" puede ser una analogía útil para "desconstruir" los conflictos posicionales observando los intereses que subyacen a las posiciones y evitando las nociones cristalizadas y generadoras de la rigidez que se opone al cambio.

En el capítulo 4 se estimulan la flexibilidad y la descentralización en el diseño de las organizaciones, utilizando como analogía la imagen de las plantas que conocemos como "cinta"². Morgan argumenta que en este capítulo llevará la imagen de la "cinta" hasta sus límites y al hacerlo muestra cómo "presionar" y "explorar" genera asociaciones significativas que de otra manera podrían parecer casi absurdas. Concluye que "una de las razones por las cuales el pensamiento burocrático es tan robusto y persistente en situaciones en las que no produce los efectos deseados, que los gerentes no poseen modelos alternativos para repensar y darle nueva forma a su comportamiento". Morgan nos ayuda a comprender por qué el razonamiento posicional -como el que se emplea a veces en situaciones de negociación- es tan persistente y, por analogía, si empleásemos ejercicios similares al de recrear la organización empleando la imagen de una "cinta" podríamos cambiar las maneras como vemos la negociación y el conflicto para

hallar caminos alternos (no necesariamente mejores, tan solo diferentes).

En el capítulo 5, Morgan ofrece una "exposición detallada de la aplicación de este método" mostrando la creación de nuevas imágenes como una herramienta por medio de la cual es posible leer y reformular las situaciones. En este capítulo se hace referencia a otra obra de Morgan³ como fuente de analogías útiles para el diagnóstico de las organizaciones. Aquí, el diagnóstico se concibe como un replanteamiento de los problemas básicos y la creación de un espacio que permita la aparición de nuevas iniciativas. Se trata de un proceso en el que la organización negocia su significado con los diferentes actores interesados en ella⁴, y para hacerlo juega con sus percepciones y examina diferentes escenarios hasta lograr que todos hayan tenido oportunidad de "llevar el balón": "La única forma de asegurar que el proyecto (motivo por el cual se realizó el diagnóstico) no fuera pateado de un lugar a otro, fue cerciorándonos de que cada quien tuviese un interés realista" (La expresión entre paréntesis es de quien reseña el libro, no del autor). En este capítulo la "imaginización" se utiliza como una herramienta para negociar internamente (dentro del ámbito de la organización).

En el capítulo 6 se muestra un ejemplo de la utilización de la noción de "imaginización" para ayudar a un equipo de trabajo a descubrir la forma como es percibido por sus clientes. El equipo de personas que se estudia en este caso desarrolla coherencia interna en función de las tensiones que se producen con el "exterior"; el ejercicio de "imaginización" le permite a la organización "encontrar la forma de controlar mejor las realidades políticas a las que se enfrenta" [y] "aumentar la capacidad de la organización para negociar con diversos grupos en una forma positiva". Aquí nuevamente se hace referencia a la negociación interna, pero lo que se busca en esta ocasión es "hacer claros los parámetros que servirán para determinar cuándo es necesario el consenso" de manera que no se trate de tomar todas las decisiones por consenso y así poder evitar la parálisis administrativa. De esta forma se podrán crear nuevos estilos organizativos, producto de la transformación del conflicto.

El capítulo siguiente describe el "bloqueo hacia el futuro" ("Futureblock"), el síndrome de los cambios que no conducen a nada, producto de "factores pre-

sentes en la situación actual que fortalecen el *statu quo*". En una de las secciones del capítulo Morgan utiliza una poderosa imagen, la de la "cacería de venados", para describir la forma en que funcionan numerosos proyectos de desarrollo organizacional que permiten que "un individuo traiga a casa el cuerpo del animal muerto dejando en el bosque la esencia del venado vivo"; como ocurre cuando se encuentra con el impedimento de influir de manera efectiva en el equipo de trabajo porque, a pesar de haber adquirido las destrezas y credenciales necesarias para desarrollar este proyecto, solamente se le permite exhibirlas en la pared (mediante un diploma o una credencial) como lo haría con un trofeo de cacería. Esta actitud se debe a que "la vieja organización, la vieja cultura y el viejo sistema de políticas" se conservan aún cuando ya se haya implantado una nueva retórica del cambio.

En el capítulo 7 se muestra cómo la "transformación del conflicto" va más allá de la retórica de cambio, lo cual conlleva el peligro potencial de generar una falsa imagen de cambio.

En los cinco capítulos siguientes (del 8 al 13) el autor ilustra, mediante ejemplos, la práctica de la "imaginización", ofreciendo muestras de "cómo las analogías más simples ayudan a captar y a ventilar las cuestiones básicas y ofrecen oportunidades para lograr cambios significativos". Estas imágenes son "metáforas del momento" o "teorías internas sobre lo que está sucediendo y lo que debe hacerse al respecto".

En procesos de cambio la idea "hervir hasta evaporarse" (capítulo 8), ofrece una metáfora para concentrarse en el peligro que representa llegar a un "punto de gran energía y excitación en el que los compromisos fluyen, el resultado promete y... la energía se disipa, a menos que el proyecto sea llevado a cabo en su totalidad y se logre un progreso sostenido..."

En el capítulo 9, Morgan utiliza diversas metáforas para caracterizar la actividad que se desarrolla al interior de los grupos y para describir las formas en que éstos solucionan problemas según los diversos estilos de liderazgo y contextos organizacionales en que se encuentren. "Si usted pide que el equipo se desenvuelva como lo haría un equipo de 'fútbol americano' o uno de remeros de regata, no espere que su grupo se desempeñe de la manera auto-organizada con que lo haría un equipo

de fútbol, de baloncesto o de volibol". Al recurrir a las imágenes del mundo de los deportes, Morgan desarrolla una herramienta poderosa por el enorme potencial intuitivo que comporta el dirigirse a un público ampliamente expuesto a este tipo de actividad. De esta forma aborda creativamente los problemas que puede enfrentar un equipo de negociación en una situación difícil.

El capítulo 10, el autor se refiere al "Poder de los dibujos" ("Picture Power"). Éste consiste en el poder de crear nuevas formas de pensar y de un nuevo diálogo "del que surjan nuevas iniciativas". Se pone de relieve la oportunidad de darle nuevas formas a la cultura, al mismo tiempo que se resta importancia a la tendencia de averiguar cuál es la teoría de moda o qué están haciendo las organizaciones de éxito, en la medida en que esta tendencia nos aleja del pensamiento crítico, corriendo el peligro de desperdiciar el inmenso potencial de quienes hacen las cosas a su manera y pueden, por tanto, crear su propia "historia nueva".

En "Viviendo el mensaje" (capítulo 11), el autor hace énfasis en la "parte activa" de la imaginización. En la mayoría de los proyectos el aspecto de "la acción" es el que presenta las mayores dificultades. "La visión desarrollada (gracias a los ejercicios de "imaginización" descritos) trae consigo un buen golpe, pero la pelota tiene que entrar al hoyo", explica Morgan utilizando el golf como analogía; agrega, "... el buen golpe es solo para exhibición, pero si usted vive del golf lo que debe hacer es definir su juego en el hoyo"⁵. Sin embargo, las actividades que propone Morgan para "vivir el mensaje" son mínimas: enviar un fax, mover un escritorio, escribir una nota en un papelógrafo. Sugiere que las acciones más pequeñas pueden generar terremotos si se apoyan en imágenes poderosas. Al desarrollar la idea de replantear o "recrear productos y servicios", Morgan se refiere a la innovación desde la perspectiva del papel que juega la "imaginización" para desencadenarla.

Escribe Morgan en el capítulo 13: "Si lo único que usted posee es un martillo... todos sus problemas se convierten en clavos". Por más flexible que sea nuestra inteligencia, con frecuencia nos vemos atrapados en situaciones improductivas porque no podemos imaginar otra manera de hacer las cosas.

En la última parte del libro (que incluye el mismo capítulo 13, así como

apéndices sobre la teoría que sirve de soporte a las ideas presentadas y sobre el concepto de investigación en que se fundamenta el método utilizado), el autor concluye que frecuentemente nos estancamos con "formas de pensar que damos por supuestas y [con] acciones que no son adecuadas para resolver los problemas y situaciones del momento". La conclusión es una invitación a que nos hagamos mejores "lectores" e intérpretes de las situaciones para que podamos ser mejores "autores" de las mismas. Morgan pone de relieve la necesidad de producir nuevos pensamientos y actitudes basados en nuevas imágenes. Estas imágenes -como todas las metáforas- afectan nuestra comprensión de las cosas y se pueden llegar a convertir en ideologías rígidas; pero simultáneamente nos permiten desafiar las ideologías dominantes responsables de los conflictos predominantes en nuestro mundo. Pensando de manera diferente podemos superar el peligro que representa la ideología improductiva.

Morgan presenta al final (en dos apéndices) los soportes teórico e investigativo del libro, subrayando así su validez pero al mismo tiempo restándoles énfasis para destacar la importancia del desarrollo de buenas habilidades de pensamiento y de acciones positivas. Es una obra de gran interés para quienes piensan en términos de la transformación de los conflictos y la solución de problemas.

David Gleiser
Profesor

Facultad de Administración
Universidad de los Andes

¹ El autor emplea la expresión "to empower", que algunos traducen como "empoderar", en un intento por acuñar un término apropiado para comercializar una nueva "moda" gerencial. Es necesario reconocer que la noción de "empowerment" en inglés es natural en esa lengua, pero que intentar construir un neologismo equivalente en castellano puede ser sencillamente una actitud presuntuosa para decir en una palabra lo que en castellano no se puede decir sino con una expresión que posiblemente sea más difícil de "mercadear".

² En inglés se las conoce como "spider plant", planta araña, haciendo alusión a su parecido con las patas de una araña.

³ Gareth Morgan, *Imágenes de la organización*, Ciudad de México, Alfaomega-Rama, 1991 (Originalmente publicada por Sage Publications en 1986 bajo el título de *Images of Organization*).

⁴ Utiliza el término "stakeholders".

⁵ Morgan utiliza la expresión "Drive for show. Putt for dough".

Modernización económica vs. Modernización social. Balance crítico del gobierno de César Gaviria en Colombia

Eduardo Sáenz Rovner,
compilador

Facultad de Ciencias Económicas
-Universidad Nacional de Colombia, CINEP, ISMAC,
Bogotá, 1994, pp. 299



En agosto de 1993 se realizó en la Universidad Nacional de Colombia -sede Bogotá- el seminario "Tres años de la administración Gaviria. Análisis y perspectivas", cuyas ponencias presentadas para dicho evento sirvieron como material para la publicación que nos presenta el profesor Eduardo Sáenz Rovner. La compilación organiza los trabajos por temas, abarcando en su conjunto las áreas económica, política y social.

La primera sección del libro -"Contexto político"- presenta inicialmente la argumentación interdisciplinaria, elaborada por los profesores-investigadores Luis I. Aguilar, Francisco Leal y Jaime Zuluaga, adscritos al Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional y recogida en el artículo "Balance económico-político". El trabajo es un intento en forma de tesis, que pretende abarcar los aspectos relevantes de la política económica, de la política propiamente dicha y de la conjunción de ambas que, a consideración de los autores, caracterizaron para el periodo analizado la gestión del gobierno Gaviria.

Las primeras tres tesis abordan el temario económico, mostrando la no correspondencia creada por la administración Gaviria, que al darle continuidad a la liberación económica iniciada por el gobierno Barco e impulsar las modificaciones estructurales exigidas por el nuevo modelo para el marco institucional, no elaboró políticas claras de contención dirigidas a la protección de los sectores más sensibles al proceso aperturista. Las tesis cuatro, seis y siete, desde un ángulo político, analizan los cambios realizados en las estructuras del poder político con la aprobación de la nueva constitución que aunque generaron aperturas democráticas, sin embargo se vieron vulneradas por la resistencia de los partidos tradicionales y la dispersión y debilidad de las nuevas fuerzas políticas. Esto afectó, como anotan los autores, de manera singular las propuestas iniciales sobre negociaciones de paz que culminaron manteniendo la confrontación militar a expensas de los propósitos de concertación y de paz. La quinta tesis combina los aspectos políticos con los económicos que presentan la apertura gavarista como una unidad contradictoria en donde los propósitos de democratización e integración de la sociedad colombiana se ven subordinados a medidas económicas excluyentes, que sólo pueden conducir a la inequidad social gracias a los procesos paralelos que aceleran de forma irracional tanto la concentración de la riqueza como la pauperización de amplios sectores de la población colombiana.

La segunda parte de esta sección está dedicada al análisis sobre la modernización del aparato político, presentado por el profesor Darío Restrepo en su trabajo "La descentralización", que refiriéndose a los efectos posconstituyentes de la gestión pública nos presenta, de manera breve pero precisa, un dilema y una verdad para una nación como Colombia, donde se sigue subordinando el país real al país formal. Aunque la nueva Constitución, como señala Restrepo, dio a los municipios y regiones acceso a nuevos recursos y la facultad para elaborar y ejecutar planes de desarrollo acordes con propósitos estratégicos de orden nacional, las viejas costumbres clientelistas y, en su momento, la violación de los compromisos por parte del gobierno gavarista, que hizo de la ley un rey de burlas al estimular "...el equilibrio central... desplazando los desequilibrios fiscales hacia los territorios". Tal proceso de descentralización, autoritaria, como la denomina el autor, faci-

lita la imposición del modelo neoliberal de estructuración del poder creando mecanismos de coerción para devolverle al gobierno recursos y facultades, que en un acto democrático la Constitución había cedido a las entidades territoriales. De esta forma, el profesor Restrepo ve cómo el sentido de la participación queda durante el gobierno de Gaviria minimizado bajo la trampa neoliberal. Sin ser enemigo de la descentralización, sino todo lo contrario, el autor ve la viabilidad de la misma bajo otras estrategias, que efectivamente racionalicen el gasto público, reformen la gestión del Estado y creen nuevas estructuras de mediación entre el Estado y la sociedad.

Son tres los artículos dedicados a la política económica y la apertura, en donde se tratan aspectos relacionados con la política comercial y de cooperación subregional en los trabajos de los profesores Ricardo Bonilla y Jorge Pulecio. En el primero el autor establece los criterios que desde su posición deben ser manejados frente a una política exportadora, agresivamente aperturista, como la manejada por el gobierno Gaviria en su primera etapa. Bonilla subraya las debilidades de dicha política, al no encontrar la correspondiente adecuación de la economía colombiana ante las condiciones de competencia que rigen en los mercados mundiales. En ese sentido el trabajo de Pulecio, dedicado en su mayor parte al Grupo de los Tres, llama la atención sobre los riesgos e incertidumbres que se generan con la nueva dinámica competitiva, al exigir dentro del nuevo contexto integracionista subregional y binacional, la adaptación empresarial con costos no sólo medibles cuantitativamente sino que involucran también pérdidas para la soberanía económica y política de la nación. En el artículo de Jorge Iván González y Oscar Arcos, el último de esta sección, se hace una rápida revisión de la política macroeconómica de la administración Gaviria, relacionando el manejo monetario y fiscal con las políticas de ingresos y salarios. Los autores señalan el costo estructural de la lucha contra la inflación y su incidencia negativa para la producción y el empleo. El trabajo maneja argumentos, bajo el propósito de demostrar las consecuencias de una política cambiaria que abrió el mercado de capitales a la avalancha de dólares especulativos, lo que ya ha mostrado sus peligros, ante un primer balance en la reciente crisis mexicana. La política de reevaluación, a juicio de los autores, no sale tampoco bien parada con las polí-

ticas aperturistas, al convertirse en el factor principal del déficit en la balanza comercial y el actuar negativamente en la interacción existente entre la tasa de cambio y la producción de bienes comerciados.

La política sectorial se aborda en la siguiente sección en los trabajos de los investigadores Alvaro Zerda, Alvaro Balcázar y Carlos Salgado, dedicados a la industria y la agricultura. En su trabajo Zerda presenta inicialmente los elementos del programa de ajuste estructural de la administración Gaviria relacionados con la industria -liberación comercial, desregulación del Estado y política de privatizaciones- así como las acciones complementarias en los campos financiero y de formación y capacitación de recursos humanos. Ya en el balance, el autor pone en duda la eficacia de las medidas gaviristas, ante la inercia de las políticas de modernización así como su descoordinación con las políticas macroeconómicas que sólo generaron desconcierto en el sector empresarial. El sector más lesionado por la política aperturista, el agrícola, es estudiado en los artículos de Balcázar y Salgado con el manejo obligado de cifras, que históricamente habían ubicado al sector en una posición de subordinación con relación a la industria y bajo un modelo sustitutivo con aparentes privilegios en forma de subsidios y compensaciones claramente selectivas en favor de ciertas actividades agrícolas. La apertura suprime dichos mecanismos de protección, se desgravan las importaciones relacionadas con el sector y se eliminan los precios de sustentación, como señala Balcázar, para que, en palabras de Salgado, todo conduzca al despropósito de "...promover una liberalización en el único sector que en cualquier economía civilizada es protegido, el agrícola".

El artículo de Salgado es un preámbulo necesario para llegar, después de un corto artículo del profesor Manuel Muñoz sobre el tema de la privatización, a la sección que aborda la política social gavirista. Son los trabajos del exministro Camilo González Posso, del abogado laboralista Adalberto Carvajal y del investigador Libardo Sarmiento, de los cuales sobresale el artículo de este último, "La política social y el gasto público", el cual examina los cambios en los programas sociales durante el gobierno de Gaviria y su incidencia en el gasto público bajo un nuevo modelo de desarrollo. Su análisis de la política social gavirista conduce al au-

tor al cuestionamiento de la mal entendida racionalidad, cuando se aplica con criterios mercantiles, principios económicos privatizantes y competencia, que sólo crea "externalidades negativas tanto en lo social, como en lo político", generando "una menor eficiencia en el desempeño global de la sociedad". La transposición de lo económico con lo social en la administración Gaviria es, para Sarmiento, confundir deliberadamente "optimización" con "solidaridad", "racionalidad" con "cooperación", "beneficios" con "equidad y justicia". Esto se aclara cuando el autor, después de un análisis fáctico, nos muestra la incoherencia del gasto social por parte del gobierno, que sólo condujo a que la inversión y los programas de ayuda para el sector disminuyeran globalmente. Libardo Sarmiento nos muestra cómo la participación de dicho rubro en el PIB disminuyó durante el periodo, sintiéndose su efecto en el deterioro del empleo y en la caída de los ingresos, para concluir en lo inevitable: que el porcentaje de pobres en el país durante los primeros tres años de la administración Gaviria aumentó de un 40% a un 44,8%. Triste corolario para un gobierno que fue el objeto de análisis del libro que se reseña.

Luis Fernando Macías M.

Profesor

Departamento de

Teoría y Política Económica

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Benchmarking

Michael J. Spendolini

Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1994. 248 pp.



En ésta obra, Michael J. Spendolini expone los resultados de sus investigaciones sobre *benchmarking* desarrolladas en empresas exitosas de los Estados Unidos tales como: Boeing, 3M, Xerox, AT&T, Du Pont, DEC y Motorola. La metodología que utiliza para transmitir sus conocimientos administrativos facilita a las empresas establecer plataformas sólidas y prácticas desde las cuales iniciar programas eficientes y efectivos de *benchmarking*, en sus distintas modalidades.

Entendido el *benchmarking* como "Un proceso sistemático y continuo para EVALUAR los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales", constituye una metodología compatible con otros conceptos administrativos modernos tales como planeación estratégica y prospectiva, justo a tiempo, análisis situacional, calidad total y reingeniería, para facilitar el desarrollo de programas de mejoramiento continuo y cambios radicales en las organizaciones.

El *benchmarking* funciona esencialmente como una metodología administrativa de naturaleza evaluativa, integrada por las siguientes etapas: (1) determinar a qué se le va a hacer *benchmarking*, (2) formar un equipo de *benchmarking*, (3) identificar los socios del *benchmarking*, (4) recopilar y analizar la información de *benchmarking* y (5) actuar.

Existen básicamente tres tipos de *benchmarking*, hasta ahora plenamente desarrollados: interno, competitivo y funcional-genérico. En el interno se da por aceptado que existen diferencias entre los variados procesos de trabajo de las organizaciones como resultado de las diferencias en aspectos tales como la geografía, la historia local de las entidades empresariales, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares de la Tierra. También se parte del hecho de que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes que los que operan en otras partes de la misma organización.

El objetivo básico del *benchmarking* interno es identificar los estándares de desarrollo exitosos que están funcionando en ciertos puntos o lugares de las organizaciones, para transferirlos a otras partes de las mismas entidades,

en donde se están dando prácticas operativas o comerciales deficientes. Las empresas que han logrado destacarse en los mercados mundiales, prácticamente exigen que se trabaje el *benchmarking* interno antes de aventurarse al desarrollo de proyectos en el mundo exterior.

En el *benchmarking* competitivo se procede a identificar los productos, los servicios y los procesos de trabajo de los competidores directos de las organizaciones en estudio, con el objeto de identificar información específica relacionada con los productos, los procesos y los resultados comerciales de los competidores, para compararlos luego con los de la empresa analizada y de allí partir hacia la generación de procesos de mejoramiento. Este tipo de *benchmarking* resulta bien interesante para las empresas que tienen problemas de posicionamiento de sus productos, servicios o procesos de trabajo en los mercados nacionales e internacionales.

El *benchmarking* funcional-genérico se propone identificar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que pueden ser o no competidores directos de nuestra entidad. El objetivo principal del *benchmarking* funcional es identificar las mejores prácticas comerciales u operativas de cualquier tipo de organización que se haya distinguido como excelente en el área específica de nuestro análisis, con el fin de conocerlas y transferirlas a las áreas funcionales correspondientes de la entidad en estudio.

Originalmente, IBM consideró el proceso de *benchmarking* como una manera efectiva de identificar y corregir diferencias entre su desempeño y lo que consideraba como mejores prácticas comerciales y administrativas. La misma idea rodeó a Xerox en sus experiencias iniciales de *benchmarking*. No obstante, corridos los años, las dos empresas reconocieron los beneficios del *benchmarking* como una real experiencia de aprendizaje y su potencial como una herramienta eficiente para facilitar la transferencia de tecnologías.

Dice Spendolini que las empresas con experiencias exitosas en los procesos de *benchmarking* en los Estados Unidos recomiendan que (1) debe buscarse el cambio y la orientación hacia la acción, (2) se debe estar dispuesto a conocer y experimentar nuevas ideas y tecnologías, (3) es necesario conocerse a sí mismo antes de conocer a los

demás, (4) no se concentre en la medición de las operaciones ni en las cifras, concentre la atención fundamentalmente en la mejora de los procesos, (5) introduzca y mantenga la disciplina como norma de conducta para el éxito empresarial, y finalmente (6) acierte en la coordinación y uso de los recursos para asegurar que el trabajo se realice correctamente y se alcancen los objetivos deseados.

José Dagoberto Pinilla Forero

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia.