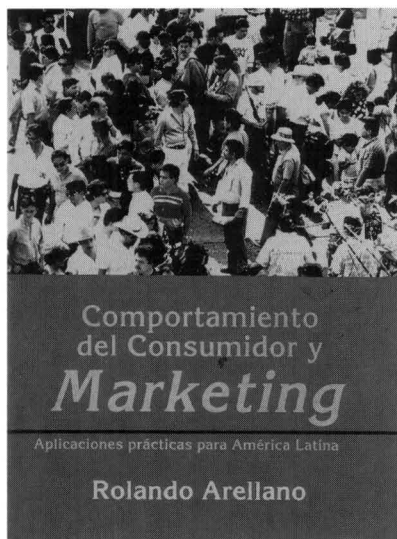


LIBROS

Comportamiento del consumidor y Marketing. Aplicaciones prácticas para América Latina

Rolando Arellano

Editorial Harla, Ciudad de México, 1993, 265 pp.



Si se parte del concepto del *marketing* según el cual la satisfacción de las necesidades del consumidor es la clave del éxito, el libro de este profesor peruano lo tiene asegurado. Porque este trabajo, además de condensar muchas de las bases teóricas que se presentan en los libros de mercadeo (que generalmente son traducciones de las obras publicadas en países industrializados), su mérito es su esfuerzo para adaptar esta técnica a las condiciones de los países latinoamericanos.

En efecto, el profesor Arellano, actualmente docente en la Universidad de Laval, en Québec, donde dirige el grupo de investigación en Administración Internacional, se propone ayudar a adaptar las técnicas de mercadeo para contribuir a la

satisfacción de las necesidades de los consumidores distintos de aquellos para los cuales se idearon originalmente.

Debido a que su autor se graduó en psicología en la Universidad Católica del Perú, en los primeros capítulos la obra centra su atención en el conocimiento psicológico del individuo. Pero su enfoque empresarial queda ampliamente demostrado por el tratamiento que da a los temas, debido a que el autor completó su formación profesional con una maestría en administración y un doctorado en la misma especialidad con opción en marketing cuantitativo, en la Universidad de Grenoble (Francia).

Dice el autor que el mercadeo se propone «el conocimiento de las características físicas, los aspectos sociales, la cultura, los recursos económicos, y en general los aspectos que diferencian a los consumidores latinoamericanos de los de países desarrollados, (el cual) es el presupuesto indispensable para quien quiera tener éxito en los mercados de la región».

Sin lugar a dudas las nuevas condiciones económicas que enfrentan los países latinoamericanos, como son los mercados regionales, la apertura económica y la globalización de la economía, constituyen el espacio contextual en que debe moverse el empresario a nivel nacional e internacional, el espacio en donde debe tomar las decisiones de tipo estratégico. Por esto el conocimiento del comportamiento del consumidor latinoamericano deja de ser exclusivamente un concepto académico para constituirse en elemento real sobre el cual debe girar la economía de las empresas.

El contenido esquemático de la obra gira básicamente sobre el comportamiento del consumidor, y luego de presentar una visión general de este tema discurre en un análisis enfocado al individuo a través de la percepción, las necesidades, las actitudes y la relación de aprendizaje, para luego desembocar en un enfoque más amplio de naturaleza más sociológica en el cual trata aspectos como la cultura y los valores, los

aspectos económicos del consumo, la familia y la toma de decisiones sobre la compra de productos.

Para los conocedores de los temas de mercadeo no tiene ninguna novedad el hecho de que una obra de este tipo centre su atención en desarrollar los conceptos antes anotados. La novedad es que en los ejemplos empleados por Arellano, el tipo de consumidor medio no es la señora Jones de la «*mass media*» norteamericana, sino un tipo de consumidor latinoamericano que responde de modo diferente a los estímulos de venta porque es culturalmente distinto, con hábitos de consumo propios, y al cual es posible hacer cambiar de actitudes.

A lo largo de los 15 capítulos que componen la obra las aplicaciones del marketing en América Latina están siempre presentes. Al final se presenta un apéndice con la aplicación de los conceptos presentados en los capítulos precedentes. Algunos artículos tratan la relación existente entre los colores, su percepción y su uso en mercadeo, lo mismo que el empleo de la segmentación del mercado y el estudio de las clases sociales para demostrar el nexo existente entre la teoría y la práctica, artículos que pueden utilizarse como guías por los profesores en las clases de mercadeo.

El anexo final presenta algunos datos económicos y sociodemográficos de los países de Latinoamérica, los cuales se pueden comparar con la misma información de los Estados Unidos para considerarlos de manera general en las aplicaciones del marketing en el área.

Conocer las técnicas de mercadeo que buscan identificar el consumidor típico de nuestros amplios mercados para adaptar las empresas a generar aquel tipo de producto que satisfaga sus necesidades es el reto del empresario. El conocimiento de técnicas de venta y motivación al consumo son, pues, fundamentales, y en esta obra se dispone de un confiable y valioso consejero.

Bernardo Parra Restrepo
Profesor

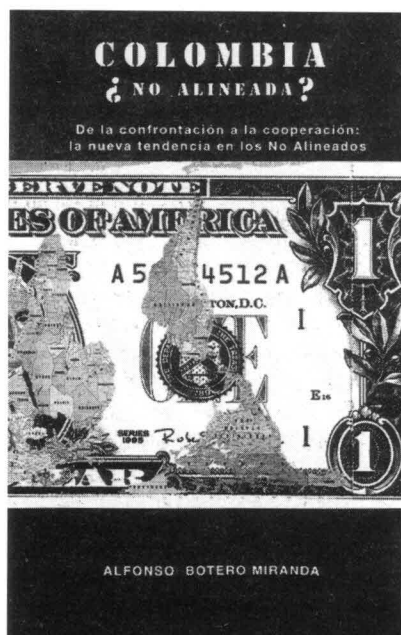
Departamento de Gestión Empresarial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

Colombia ¿no alineada?

De la confrontación a la cooperación: la nueva tendencia en los No Alineados

Alfonso Botero Miranda

*Tercer Mundo Editores,
Bogotá, 1995, 201 pp.*



¿Es correcto plantear que el *Movimiento de Países No Alineados* ha perdido el rumbo y su razón de ser y hoy se encuentra a la deriva? Este tipo de cuestionamiento se hace corriente desde que los acontecimientos de finales de los años ochentas y la finalización de la Guerra Fría transformaron la correlación de fuerzas a nivel mundial, la distensión se extendió a antiguos conflictos, surgieron otros y el neoliberalismo se impuso como la única alternativa a todos los países, particularmente a los del Tercer Mundo e inclusive a los de la órbita de la antigua Unión Soviética.

Si los problemas que se plantearon en los orígenes y fundación del no alineamiento no se han resuelto, los principios que motivaron su

solución mantienen su plena vigencia. El peligro de la guerra nuclear, el armamentismo, el racismo, la lucha por la autodeterminación de los pueblos y contra la intervención de las potencias, el Nuevo Orden Económico, la democratización de las relaciones internacionales son cuestiones planteadas que exigen solución. Las condiciones políticas que les dieron origen si bien han cambiado, hoy han sido sustituidas por otras mucho más radicales.

El presente texto es la única investigación publicada sobre la participación, muy reciente por cierto, de Colombia en el Movimiento de Países No Alineados. Está destinado a convertirse en fuente de consulta para todos los que se interesen por el estudio de la política exterior colombiana de los últimos años, como quiera que las publicaciones en esa materia son escasas y porque hasta ahora no se había intentado evaluar este período histórico con tanta precisión.

El libro estudia la política exterior del país a la luz de su participación en el Movimiento de los No Alineados entre 1983 y 1995, reconstruyendo un debate a lo largo de los años y sustentando hipótesis no sólo sobre las razones del ingreso sino sobre su participación en el mismo, abriendo la discusión frente al futuro del movimiento y sobre la presidencia colombiana para los próximos años.

El estudio sobre el debate en torno a la participación de Colombia en los No Alineados pretende mostrar cómo la política exterior no reviste mayor importancia para los sectores más amplios de la sociedad y su análisis se ha relegado sólo para expertos en la materia. Al abordar el tema se busca contribuir al debate suscitado en su momento sugiriendo nuevas interpretaciones frente al suceso y mostrar hasta donde hay desconocimiento e indiferencia frente a la política exterior colombiana y, en fin, suplir la falta de estudios sobre el tema y dar a conocer la filosofía y los principios del Movimiento de los No Alineados.

Hoy como ayer, una decisión de política interna está mediada por una decisión de política internacional. En

1982 se buscaba desactivar el conflicto interno; en 1995 la política es similar. La intención última: aislar de la comunidad internacional al movimiento insurgente, en caso de una agudización del conflicto.

El análisis que sigue, se esforzará en demostrar que el ingreso de Colombia en el Movimiento de Países No Alineados se produjo en forma tardía, y puede considerarse más como un intento de superar el tradicional aislamiento internacional del país que como una política exterior sistemática y coherente; y, se constituyó en generadora de debates y discusiones de pequeños círculos con repercusiones muy actuales.

Para el efecto, se exponen tres aspectos capitales:

1o. Los No Alineados, una aproximación histórica: Estudio de antecedentes, definición, principios y objetivos del no alineamiento, su evolución histórica y el protagonismo latinoamericano en el movimiento.

Adquiere particular importancia conocer no solo el concepto, los principios y objetivos del no alineamiento, sino las circunstancias históricas que lo originaron. Estos se fueron consolidando a través de las distintas conferencias inscritas en diversas circunstancias de la vida internacional. Para conocer cuales son los antecedentes en América Latina, se observó la participación de algunos países latinoamericanos entre los cuales se destaca Cuba que fue el único en asistir a la primera cumbre y ha mantenido una vinculación de alto perfil en el movimiento. Es claro que el fin de la Guerra Fría ha producido efectos que obligan a redefinir la agenda y replantear el sentido de algunos de sus principios, pero no por ello ha perdido su vigencia.

2o. Colombia y el no alineamiento: Síntesis de la política exterior contemporánea del país que muestra hasta dónde hay apertura externa. El libro formula algunos interrogantes sobre el significado e implicaciones del no alineamiento para Colombia.

Un repaso de la política exterior colombiana en el presente siglo evidencia la fuerte relación con los Estados Unidos (salvo esporádicos

momentos de búsqueda de algún grado de autonomía), hecho que se intensifica en los últimos años con el crecimiento del fenómeno del narcotráfico. La vinculación de Colombia al movimiento se produce en forma tardía, después de que la mayoría de sus vecinos lo hicieron, y manteniendo un bajo perfil que no se modifica si bien se le asigna al país la sede y su presidencia.

30. Un debate en política exterior: Integra las diversas justificaciones del ingreso al movimiento, siguiendo el hilo conductor del debate a lo largo del tiempo, sin desconocer otras dimensiones, a su turno, otras polémicas.

Gran parte del debate se ha centrado en el supuesto anacronismo del movimiento con el final de la Guerra Fría, sobre la inutilidad del mismo, el alineamiento de sus miembros y otros temas de poca importancia frente a lo que se constituye en la única alternativa de concertación política existente y el foro por excelencia de debate de los problemas que agobian al Tercer Mundo.

Si bien es cierto que el común de las gentes ignora los sucesos internacionales, se ha logrado construir un debate en política internacional a la luz de la pertenencia del país a los No Alineados partiendo de declaraciones, informes de prensa, encuestas y entrevistas lo cual se espera sea un aporte al estudio y conocimiento de la política exterior colombiana. La opinión pública ha quedado desligada y solo aportan su concurso unos pocos, lo cual evidencia la necesidad de impulsar una campaña de educación, de comunicación a nivel nacional, que forme la opinión pública sobre este y otros temas de dimensión internacional.

Este estudio no sólo demuestra la ignorancia que sobre el tema existe, sino hechos como que la situación actual del gobierno no favorece una política exterior no alineada y el oportunismo con que se produce con la afiliación de Colombia al movimiento.

Carlos Low

Profesor

Maestría en Historia de la Educación y la

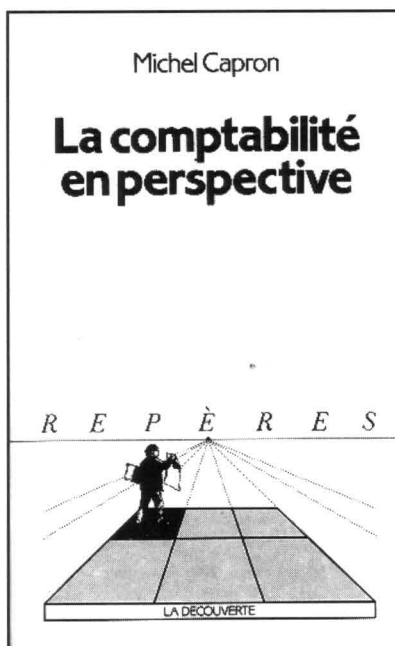
Pedagogía

Universidad Pedagógica Nacional

La comptabilité en perspective

Michel Capron

Éditions La Découverte, Paris, 1993, 125 pp.



El profesor Michel Capron es doctor en ciencias de gestión y maestro de conferencias de la Universidad París VIII, donde dirige el Departamento de Economía. Los profesores y estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia y los participantes del II Seminario Internacional sobre Administración Pública, celebrado en Cali, tuvieron oportunidad de escuchar sus brillantes aportes.

En su obra *Contabilidad en perspectiva*, con sencillez y profundidad recorre el universo de conceptos ligados a las convenciones de hacer cuentas y manejar los registros de las operaciones comerciales en las cuales están inmersos.

Divide su obra en tres partes. La primera está destinada a construir un espacio conceptual sobre la historia y la geopolítica contables, en ella hace

un recorrido a través de tres capítulos titulados así: 1. La contabilidad es un cuento; 2. Necesidad universal, pero convención específica; 3. La internacionalización de la contabilidad: ¿Hacia cuál armonización? En la segunda parte presenta los fundamentos de la contabilidad empresarial que desarrolla a lo largo de tres capítulos: 1. Las diferentes formas de contabilidad empresarial y sus límites; 2. El modo de producción; 3. El funcionamiento de la contabilidad general. En la última parte de la obra, a través de cinco capítulos desarrolla el tema de la contabilidad como práctica social; para ello formula varios interrogantes inmersos dentro de los conceptos económico-sociales que a menudo se pasan por alto en la mayoría de los tratados de contabilidad, a saber: 1. ¿Por qué hacer contabilidad? 2. Los actores contables; 3. La validación social del producto contable; 4. El fenómeno social; 5. Respuesta al interrogante de si existe o no una verdad contable.

El profesor Capron a través de su obra nos lleva a comprender que si se confronta la contabilidad en un ambiente económico-social en el cual los informes sociales son cambiantes, su práctica se vuelve más y más difícil para responder a la serie de funciones que le son asignadas, a saber: a) un medio jurídico de prueba; b) un instrumento de control; c) una herramienta económica para la gestión; d) un elemento de arbitraje entre los agentes económicos.

En consecuencia, la contabilidad no es solamente una herramienta sino también un fenómeno social que está influido por las contradicciones de la sociedad, puestas en juego por los diferentes actores sociales, en donde cada uno busca sacarle el mejor partido según sus propios intereses.

En consecuencia, la contabilidad no está en condiciones de satisfacer plenamente las exigencias de todos los demandantes de información, pero, a pesar de todo, esto no ha constituido un obstáculo que le haga perder su prestigio ni su autoridad.

En la actividad empresarial la contabilidad adquiere su forma definitiva, tanto el personal interno

como el externo hacen uso de ella para apreciar los resultados de su actividad. Ellos buscan responder, así sea de manera insuficiente, algunas preguntas relativas a la posición patrimonial de la compañía, la rentabilidad, la capacidad de endeudamiento, la liquidez y el flujo de fondos correspondiente a cada periodo.

Son muchas las respuestas que se pueden obtener de un estudio detallado de la situación de una empresa a través de los informes que suministra la contabilidad; permite, por ejemplo, saber cómo ha respondido el mercado a una estrategia de ventas que se adoptó en un momento determinado, cómo está constituido el sistema de costos, y comparar el efecto de los cambios en el sistema técnico productivo.

Hoy en día a la contabilidad se le han asignado otros papeles, que se circunscriben exclusivamente al estrecho ambiente de la empresa; le corresponde la tarea de realizar el balance social en el que están implícitos los efectos sobre el medio ambiente social y ecológico, y también el de la medición de las necesidades económico-sociales no satisfechas.

Por los temas abordados, la obra de Michel Capron supera las consideraciones realizadas por los estrechos manuales contables, atreviéndose a ir mucho más allá, y se convierte en una obra de obligada consulta por todas las personas interesadas en el tema, incluyendo a los estudiosos de los temas contables.

Bernardo Parra Restrepo

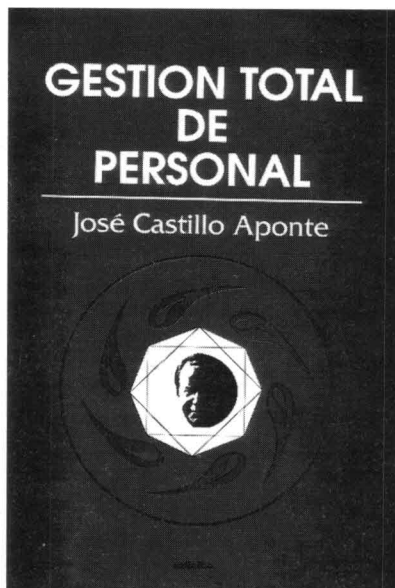
Profesor

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

Gestión total de personal

José Castillo Aponte

*Editorial Grijalbo, Bogotá,
1994, 311 pp.*



El libro del profesor Castillo Aponte analiza la gestión de personal a la luz del denominado *proceso administrativo*.

El texto está constituido por seis capítulos. En el primero de ellos el autor se refiere a la naturaleza y evolución de la gestión de personal. Ésta se concibe como un sistema conformado por los procesos de planeación, organización, coordinación, dirección y control, que permiten desarrollar el potencial del ser humano en las organizaciones; por tanto, la misión de la gestión de personal es crear los escenarios empresariales que permitan el desarrollo integral de las personas a través de su trabajo en las organizaciones.

La planeación del personal como proceso de fijación de objetivos y medios para lograrlos es el objeto de análisis del segundo capítulo. En este sentido, se reflexiona en torno a la importancia del diagnóstico del comportamiento humano en la organización como requisito para la

formulación de un programa de personal, entendido este último como el conjunto de políticas, objetivos, procedimientos, normas y presupuestos orientadores de las funciones de la gestión de personal, en particular en lo relativo a la previsión de la fuerza laboral; haciendo énfasis en su coherencia y articulación con el plan estratégico general de la empresa en la cual se implemente.

El capítulo III examina la organización de personal como el proceso de creación de la estructura de cargos en la empresa, a la vez que su provisión a través de las funciones de reclutamiento y selección como proceso e insumo para la elaboración del denominado «manual de cargos», destacando su utilidad en el proceso de formalización de la estructura orgánica de la empresa.

En relación con el proceso de coordinación de personal, vale la pena destacar la reflexión del autor en torno al proceso de socialización de las personas en la empresa y su relación con la «cultura organizacional», entendida ésta como el conjunto de valores, políticas y comportamientos aceptados e inherentes a cada institución; analizando el rol que cumple la comunicación como proceso entre los diferentes actores del interior de la empresa. Esta discusión constituye parte significativa del cuarto capítulo del libro.

«La diferencia de las funciones de planeación y organización con la función de dirección es comparable a la que hay entre el momento en que se está sentado en un automóvil con el motor prendido pero sin marcha y el momento en que se mete el cambio de velocidad». Con esta cita de un conocido autor de temas administrativos, el profesor Castillo Aponte ilustra la naturaleza de la función de dirección a la que se refiere el texto en su capítulo quinto.

Es misión de la dirección la creación de condiciones que permitan el crecimiento y desarrollo del potencial humano en las organizaciones. Elementos para lograr este propósito son la motivación y el liderazgo. El autor presenta en forma breve y clara las fases de proceso motivacional y las principales teorías de la motivación. Los planteamientos de

teóricos como Maslow, Hersberg, McClelland, Locke y Vroom aparecen en este marco. Igualmente se analiza a la luz del modelo de Fiedler el fenómeno del liderazgo organizacional y su importancia en el proceso de dirección del recurso humano. En este sentido, es preciso poner de relieve la reflexión del autor en torno a los planteamientos recientes de gestión participativa, que en algunos ámbitos son analizados sin beneficio de inventario y/o implementados mecánicamente como solución a todo problema organizacional sin un análisis previo de las condiciones y cultura particulares de cada empresa específica.

Ahora bien, el aspecto salarial, de compensación y bienestar laboral es presentado en el texto de una manera sencilla y didáctica. Las gráficas e ilustraciones relativas al diseño de las curvas salariales constituyen excelente ayuda para la comprensión de este tema.

El análisis de la gestión de personal finaliza con el examen del proceso de control, enfatizando en los métodos de evaluación del desempeño, la naturaleza e importancia de la disciplina laboral y la auditoría de personal.

En síntesis, se puede observar que, de manera esquemática, a las diferentes fases del proceso administrativo se le han asignado las siguientes funciones:

Planeación: Diseño del programa de personal y previsión de la fuerza laboral.

Organización: Análisis ocupacional, reclutamiento y selección.

Coordinación: Socialización, relaciones sindicales, entrenamiento y comunicación.

Dirección: Motivación, liderazgo, remuneración y bienestar.

Control: Evaluación del desempeño, disciplina laboral y auditoría.

Luis Alberto Cabuya Montaña

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

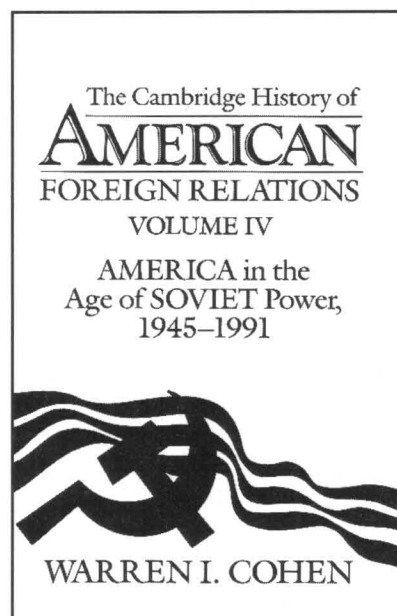
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

America in the Age of Soviet Power, 1945-1991

Warren I. Cohen

Cambridge University Press, Cambridge y Nueva York, 1993, xiv, 283 pp.



Este libro hace parte de la *Cambridge History of American Foreign Relations* editada por el mismo Warren Cohen, quien es profesor de historia de las universidades de Michigan State y Maryland, y ha escrito otros libros titulados *American Revisionists*, *America's Response to China* y *East Asian Art and American Culture*.

El fin de la Segunda Guerra Mundial presenció el diseño de un nuevo orden económico internacional. Este nuevo orden se apoyaría en varias instituciones: el Fondo Monetario Internacional, la Organización Internacional del Comercio y el Banco Mundial. Los norteamericanos predicaban el libre cambio por razones económicas para favorecer su pujante industria, y por razones políticas, pues pensaban que así se evitaría el eventual surgimiento de gobiernos nacionalistas de derecha. El sistema librecambista fue diseñado por los norteamericanos con el apoyo de los

británicos; los soviéticos, dada su economía centralizada, no tuvieron mayor incidencia en este diseño de posguerra.

La rivalidad entre norteamericanos y soviéticos se desarrolló rápidamente en lo que se conocería como la Guerra Fría. Para Cohen, las principales causas de la Guerra Fría eran el terror y el carácter del Estado soviético y la paranoia anticomunista norteamericana, además de las profundas desconfianzas mutuas. Estas desconfianzas fueron alimentadas por las acciones de ambas potencias. De una parte, para los soviéticos era clave frenar el resurgimiento de Alemania por asuntos de seguridad nacional; de ahí que les molestó mucho el apoyo de los Estados Unidos para reconstruir a Alemania y la exoneración a los fascistas. De otra parte, aunque los norteamericanos estaban dispuestos a aceptar la esfera de influencia soviética en Europa Oriental, no estaban dispuestos a aceptar esferas de influencia soviéticas en el Oriente Medio (que consideraban una esfera de influencia británica).

Varios hechos agravaron las rivalidades entre las dos potencias: el triunfo de los comunistas en China y la explosión de la primera bomba atómica por parte de los soviéticos (así este último no hubiese sido pensado como un intento de provocación por parte de la Unión Soviética, como señala el autor). La guerra en Corea fue clave para profundizar aún más las diferencias. Según Cohen, Stalin cometió un error al armar a los comunistas en Corea y subestimar la respuesta norteamericana. La guerra en Corea frenó el *détente* durante 20 años y ayudó a que la derecha norteamericana se consolidara ideológica y políticamente en su país echando para atrás las reformas sociales empezadas en el New Deal. Para Cohen «la paranoia norteamericana y el oportunismo soviético» se combinaron para traer más desgracias al mundo en las cuatro décadas siguientes.

A pesar de la retórica de la Guerra Fría, después de la muerte de Stalin los dos superpoderes fueron relativamente prudentes y no se fueron a la guerra entre ellos. Más bien, sus conflictos se dieron en la «periferia» o Tercer Mundo, donde los Estados Unidos utilizaban la CIA y las acciones secretas como parte de sus intervenciones en los asuntos de otros países.

A través del libro, Cohen utiliza el concepto del «dilema de la seguridad» donde hasta las acciones defensivas de uno de los superpoderes se convertían en una amenaza para el otro y esto estimulaba la carrera armamentista. Así, aunque el poderío militar norteamericano era mucho mayor que el soviético desde los años cuarentas hasta los sesentas, para los años setentas los soviéticos ya tenían paridad estratégica con los Estados Unidos.

El libro narra la crisis de Berlín y la construcción del Muro en 1961. También trata la crisis de los misiles en Cuba en 1962, que por poco desata una guerra nuclear entre las dos potencias. Cohen sugiere que Kennedy respondió con vehemencia para evitar que la permanencia de los misiles en la república caribe le costara las elecciones congresionales de 1962 y los comicios presidenciales de 1964.

Para Cohen, los Estados Unidos empezaron a intervenir en Vietnam desde la época de Eisenhower convencidos por «la teoría del dominó»; así, según ellos, si Vietnam era dominada por los comunistas, eventualmente todo el continente asiático lo estaría. La guerra en Vietnam dividió a los Estados Unidos; su financiación desgastó al país económicamente y debilitó su posición de poder hegemónico. Además se desviaron recursos que podían haber sido utilizados en el fortalecimiento de la estructura económica y en programas sociales. Mientras tanto, Japón y Alemania, que no invirtieron sus recursos en gastos militares después del fin de la Segunda Guerra Mundial, se fortalecieron paralelamente al declinamiento norteamericano.

Cohen analiza las políticas de *détente* y los acuerdos de limitación de armamentos, lo mismo que el acercamiento de Nixon y Kissinger a la China Popular para contrarrestar el poderío militar de la Unión Soviética. El *détente* se resquebrajó hacia el final de la presidencia de Carter cuando éste alienó a los soviéticos con su política de defensa de los derechos humanos.

Las relaciones entre las dos potencias se radicalizarían aún más en el gobierno de Ronald Reagan. Para Reagan, los soviéticos habían alcanzado la paridad militar por culpa del *détente*; en consecuencia, atacó

severamente los acuerdos de limitación de armamentos. Sin embargo, Reagan no se enfrentó a los soviéticos directamente por temor a desatar una conflagración nuclear, y más bien se dedicó a combatir el «comunismo» en zonas periféricas como Centroamérica.

Durante la década de los años ochentas, los soviéticos ya no veían la amenaza externa como un peligro real; además, sus compromisos en el Tercer Mundo les habían restado recursos muy importantes. Según Cohen, Gorbachov entendió la espiral armamentista que acompañaba el dilema de la seguridad nacional y sabía que los déficits fiscales de la economía norteamericana desacelearían el proceso del armamentismo en los Estados Unidos. Los problemas económicos resultantes del costo de mantener los imperialismos soviético y norteamericano trajeron eventualmente el fin de la Guerra Fría. La misma crisis de la Unión Soviética se dio por condiciones internas que poco tenían que ver con la política exterior de los Estados Unidos.

A pesar de que no hubo enfrentamiento directo entre los Estados Unidos y la Unión Soviética en el periodo estudiado, Cohen recuerda las estadísticas señaladas por el historiador Walter LaFeber: entre 1945 y 1990, 21.800.000 personas murieron por causas relacionadas con alguna guerra donde los grupos en pugna eran «testaferros» de una de las dos superpotencias o eran armados por ellas. Además, la Guerra Fría cobijó violaciones a los derechos humanos en los países de la órbita soviética, lo mismo que en aquellos países donde se establecieron dictaduras de derecha y anticomunistas apoyadas por los Estados Unidos.

Desafortunadamente, Cohen no presenta la literatura soviética, lo que hubiera sido muy interesante dadas las discusiones del libro. Sin embargo, su manejo de la literatura académica china es excelente ya que él es experto en historia de las relaciones diplomáticas sino-norteamericanas.

Habría sido interesante que Cohen hubiese examinado la relación entre la xenofobia y el intenso anticomunismo norteamericano. Además, el libro parece disminuir la importancia de una cultura expansionista e imperialista en los Estados Unidos;

así, Cohen cae en el argumento «aislacionista» y afirma que los Estados Unidos han sido un país «históricamente no involucrado, tradicionalmente anti-imperialista». Este argumento podría ser aplicado a la diplomacia norteamericana en relación con Europa hasta la década de 1910, pero no a las relaciones entre los Estados Unidos y la América Latina desde mediados del siglo XIX hasta el presente.

De todas maneras, este libro es una síntesis muy valiosa para aquellos quienes están interesados en entender la historia diplomática norteamericana en los últimos 50 años.

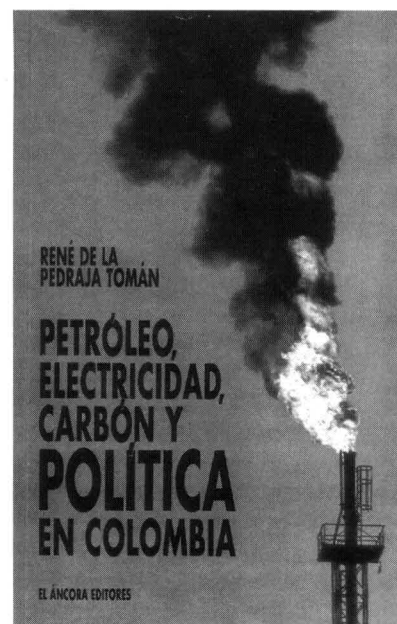
Eduardo Sáenz Rovner
Profesor

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

Petróleo, electricidad, carbón y política en Colombia

**René De la Pedraja
Tomán**

*El Ancora Editores,
Bogotá, 1993, 395 pp.*



El tema central del libro es por qué Colombia no ha utilizado adecuadamente sus importantes recursos energéticos para lograr el desarrollo económico. Teniendo en cuenta que a lo largo del siglo Colombia ha recibido regalías más bajas a cambio de su petróleo que otros países del Tercer Mundo, el autor argumenta que el grueso de la clase dirigente colombiana no ha estado interesada en el desarrollo económico para poder evitar así el surgimiento de nuevos grupos sociales que reten su hegemonía política.

En el libro se hace un recuento de la historia del sector energético del país durante el siglo XX. Empieza el autor por considerar los intentos fallidos de José Antonio Montalvo, ministro de Industrias del gobierno de Miguel Abadía Méndez, en aumentar las regalías poniendo a competir entre sí a las compañías británicas y norteamericanas a finales de los años veinte. Tanto británicos como norteamericanos ofrecían dinero para sobornar a funcionarios del gobierno colombiano; además, las compañías petroleras de los Estados Unidos presionaban a través de sus contactos con el sector financiero de su país para que éste condicionara los préstamos al gobierno colombiano dependiendo de su política petrolera. Posteriormente, el gobierno de Enrique Olaya Herrera, quien estaba abiertamente a favor de las compañías petroleras, redujo las regalías y los impuestos que éstas tenían que pagar.

Durante el gobierno de Eduardo Santos se presentó un pleito ante la Corte Suprema de Justicia. El gobierno argumentaba que la Concesión de Mares en Barrancabermeja y El Centro, en manos de la Tropical Oil Company, expiraba en 1946, mientras que la concesionaria respondía que el contrato sólo vencía en 1951. El caso sólo se resolvió en la segunda administración del presidente Alfonso López Pumarejo. Este último había recibido pagos por debajo de la mesa de las compañías petroleras norteamericanas durante años. Así, no es de extrañar que López Pumarejo haya presionado tras bambalinas buscando una solución favorable a los intereses de la Tropical Oil (subsidiaria de la Standard Oil of New Jersey o Exxon). Como escribe De la Pedraja:

Para el embajador [norteamericano] Braden, López Pumarejo era la clave de la solución. Antes de ser presidente había recibido pagos mensuales de parte de la Texaco y de la Gulf, y casi con certeza de la Exxon, para mantener su costoso tren de vida. Braden instruyó a todas las compañías para que centraran sus esfuerzos en López Pumarejo como la mejor manera de asegurar un veredicto favorable de la Corte Suprema hacia los reclamos de la Exxon.

Después de que se presentaron los últimos alegatos, en 1942, el presidente López Pumarejo disponía de tiempo suficiente para convencer a los jueces de que debían tener una visión más amplia, y finalmente, el 20 de octubre de 1944, la Corte Suprema emitió su veredicto. Para sorpresa del público colombiano, que desconocía las negociaciones, el fallo hizo caso omiso de las evidencias que denunciaban el contrato de concesión y ratificó como fecha de expiración del mismo el 25 de agosto de 1951 (p. 73).

Durante el gobierno de Mariano Ospina Pérez se expidió una ley que ofrecía tres alternativas para reorganizar la Concesión de Mares después de que ésta revirtiera al Estado: 1a. creación de una compañía de capital privado nacional; 2a. formación de una empresa de capital mixto donde la participación privada extranjera se limitaría a un 49 %; 3a. organización de una compañía de capital netamente estatal. Ya que los empresarios privados nacionales no se pusieron de acuerdo para asumir la responsabilidad del negocio y que la Standard Oil no estaba dispuesta a participar en una empresa en calidad de socio minoritario, Laureano Gómez, quien acababa de asumir la presidencia de la República en un clima de violencia y represión oficial, no tuvo más remedio que impulsar la creación de la Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol, con capital estatal y asesoría técnica norteamericana.

De la Pedraja analiza los intentos de Enrique Pardo Parra, ministro de Minas y Petróleos en los años sesentas, para mejorar las condiciones del sector petrolero a favor del Estado

colombiano. Las compañías multinacionales presionaron a Carlos Lleras Restrepo, mandatario de la época, quien no sólo enterró el proyecto nacionalista de Pardo Parra sino que además destituyó a éste y nombró como su remplazo a un funcionario amigo de los intereses foráneos.

Pasando al tema del sector eléctrico, el autor trata las actividades de las empresas del ramo. Estas comenzaron como compañías privadas tanto de capital nacional como norteamericano. Como ilustra De la Pedraja, los políticos locales presionaron para que estas compañías fueran expropiadas y pasaran a ser propiedad de los municipios hacia mediados del siglo en ciudades como Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga y Cali. Según el autor, a diferencia de las compañías petroleras, las compañías privadas que generaban electricidad no exprimían indiscriminadamente los recursos del país. Su expropiación obedeció básicamente al deseo de los políticos locales, asociados con grupos de «negociantes-comisionistas», de lucrarse con los recursos del sector y aprovechar los eventuales contratos.

El análisis del sector eléctrico nos ilustra acerca de cómo los sectores público y privado se fusionan para aprovecharse de los recursos del Estado, demostrando que el discurso actual que establece una dicotomía tajante entre lo público (supuestamente corrupto e ineficiente) y lo privado (supuestamente honesto y eficiente) puede ser seriamente cuestionado. Por ejemplo, De la Pedraja describe en detalle y con excelente documentación cómo entidades como la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), fueron manejadas para servir los negocios de un reducido grupo de empresarios por encima de los intereses de la comunidad. También pasa a tratar los manejos muy cuestionables, en términos de sobrecostos y atraso en la entrega de las obras, en los diferentes megaproyectos eléctricos que ha acometido el Estado colombiano. Leyendo los capítulos sobre el sector eléctrico, entendemos por qué se dio la profunda crisis del sector que desembocó en los severos racionamientos de 1992 y 1993.

El autor anota también que «la clase dirigente colombiana no deseaba un rápido desarrollo eléctrico» (p. 287). Por ejemplo, cuando la Federación Nacional de Cafeteros estimuló la electrificación del sector rural desde los años sesentas, esta campaña se desarrolló, según De la Pedraja, para prevenir la consolidación de los movimientos guerrilleros en el campo. Dice el autor que sólo después de la Revolución Cubana la élite colombiana le quitó los frenos al proceso de desarrollo. El temor a las repercusiones de dicha Revolución más la presión ejercida por el gobierno de los Estados Unidos a través de la Alianza para el Progreso sirvieron de catalizadores para que se fomentaran algunos programas de desarrollo económico y social orientados hacia las clases populares.

Termina el libro con una corta, aunque interesante, consideración del sector carbonífero en Colombia.

Tenemos algunas anotaciones sobre esta obra. Podríamos sugerir que el desinterés de muy buena parte de la élite colombiana en desarrollar el sector energético durante décadas podía deberse también a que estas personas estaban interesadas en otros negocios, para ellos más rentables y seguros, como el café, el comercio de importación y hasta la misma industria. Además, Colombia ha tenido una participación pequeña en el mercado internacional del petróleo, lo cual le ha restado poder negociador.

Sin embargo, éste es un libro refrescante e independiente. Después de todo, buena parte de la escasa historia empresarial que se escribe en el país tiende a ser no sólo árida, sino también apologética, poco profesional y pobre en documentación. De la Pedraja, obtuvo su Ph.D. en historia en la Universidad de Chicago y es autor de varios libros sobre historia empresarial y económica de Colombia y los Estados Unidos, como *Historia de la energía en Colombia, 1537-1930*; *FEDEMETAL y la Industrialización de Colombia*; y *The Rise and Decline of U.S. Merchant Shipping in the Twentieth Century*.

El libro que aquí se reseña tiene una sólida base documental que

incluye los *National Archives* en Washington, el archivo del *Foreign Office* británico, el archivo en la Academia Colombiana de Historia, los *Braden Papers* de la Universidad de Columbia; los archivos de la *Harry S. Truman Presidential Library* en Independence, Missouri, los *Lilienthal Papers* de la Universidad de Princeton, las *Memorias* del Ministerio de Minas y Petróleos de Colombia, los informes anuales de las compañías eléctricas y los reportes publicados por diversos organismos oficiales norteamericanos.

Eduardo Sáenz Rovner

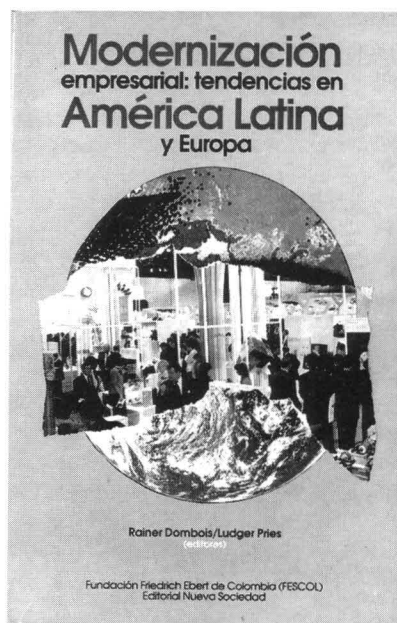
Profesor

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

Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa

**Rainer Dombois y
Ludger Pries,
compiladores**

*Fundación Friedrich Ebert
de Colombia, FESCOL,
Editorial Nueva Sociedad,
Caracas, 1993, 247 pp.*



A comienzos de la década de los años noventa en un pequeño pueblo, no lejano de la capital colombiana, se llevó a cabo un seminario internacional sobre relaciones industriales en los países de América Latina y Europa, que contó con la participación de un importante grupo de investigadores provenientes tanto de la región latinoamericana como del continente europeo. Siendo ellos especialistas en temas relacionados con los cambios en los sectores de la industria y el trabajo, sus ponencias, compiladas en el libro que se reseña, se centraron en las experiencias logradas en el campo de la modernización empresarial a nivel nacional frente a las recientes modificaciones producidas en las relaciones industriales así como sus efectos en los sistemas productivos de las empresas.

En ese sentido, los compiladores, en su artículo "Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales", abordan aquellos elementos de conflicto y cooperación que surgen entre el capital y el trabajo para un periodo en que las nuevas condiciones del mercado y los cambios tecnológicos van aparejadas a modificaciones sustanciales en las estrategias empresariales y en las relaciones contractuales. Luego de mostrar la confluencia e interacción de los factores técnicos y organizativos con aquellos relacionados con la política laboral, los autores entran a comparar las experiencias europeas y latinoamericanas frente a la definición de estrategias para la modernización empresarial. Es aquí donde las diferencias son manifiestas frente a los diversos grados de desarrollo históricamente observados por las dos experiencias, los cuales ante el acceso a las denominadas estrategias de modernización hacen que, para el caso latinoamericano, su proceso de asimilación de las nuevas técnicas y conceptos de organización industrial y laboral que aquellas generan sea no sólo complejo y traumático sino posible germen de nuevos conflictos económicos y sociales.

Son tres los países latinoamericanos, México, Colombia y Brasil, objeto de análisis en el libro que se reseña. El caso mexicano, estudiado por Ilán Bisberg, Enrique De la Garza y Yolanda Montiel, nos muestra la dinámica asumida por un Estado con una fuerte tradición monopartidista, interesado hacia el futuro en sacudirse de su papel corporativista a través de

reformas "modernizantes" en los sectores laboral e industrial. La participación en el Tratado de Libre Comercio lleva al gobierno mexicano, bajo orientaciones neoliberales, a imponer nuevas formas en la organización del trabajo y políticas restrictivas para las empresas. A través de ejemplos en donde se impone la reestructuración productiva (tanto para las plantas Ford y Nissan como para las empresas maquiladoras), los autores muestran los cambios que se han producido en las relaciones laborales donde la desregulación sindical y la flexibilidad unilateral imponen un nuevo modelo en las relaciones industriales, lesivo para los intereses de los trabajadores.

Colombia, en el trabajo de Fernando Urrea, es abordada a partir de los años ochentas viéndola como la década en donde, con los cambios técnico-organizativos, se inician en el país los procesos de modernización empresarial. Las reformas laborales de corte neoliberal que dichos procesos trajeron consigo, inviábiles para las estrategias concertadas, conducirían al país, según el autor, por caminos en donde las relaciones industriales fortalecerían modelos contractuales como el paternalista (característico de la zona del Valle del Cauca), pobre en organizaciones sindicales, o como el autoritario que, con la supervivencia de sindicatos débiles, determinaría las negociaciones salariales a la alternativa patronal. El trabajo de Anita Weiss "Modernización organizativa y relaciones industriales en Colombia", aborda los vínculos entre la modernización organizativa y las relaciones industriales a partir del análisis de los círculos de calidad que llevan al lector a ciertas conclusiones sobre la relación entre la gestión empresarial y la incorporación de nuevos conceptos participativos de organización. El artículo al generar expectativas sobre las condiciones del trabajo en Colombia a partir de los cambios organizativos en la industria colombiana durante el último periodo, nos recuerda que la ponencia presentada en el seminario es parte de una investigación que se realiza sobre el tema entre la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Bremen en Alemania.

El caso del Brasil, analizado en los trabajos de Marlene Catarina De

Oliveira, Alfredo Guimarães y Marcia De Paula Leite, traza las diferencias con los dos países anteriores al mostrarnos cómo los caminos hacia una modernización empresarial en dicho país se han dado en un marco de procesos sociales fuertes e independientes, debido tanto a la inestabilidad económica y política como al resurgimiento del populismo y su incidencia en el movimiento obrero a partir de los años setentas. Sobresale el estudio de Guimarães, "Sueños muertos, nuevos sueños: fordismo, recesión y tecnología en Brasil", autor que considera que los rumbos de la modernización industrial son todavía inciertos para un país que ha dejado de crecer e invertir y en donde las nuevas tecnologías sobre el trabajo y su organización pierden sentido ante los peligros para la sobrevivencia de los propios actores sociales y económicos. Para el autor, las posibilidades futuras dentro de los esfuerzos de modernización, capacitación y aprendizaje tecnológicos, se ubican en los resultados que se alcancen en el trabajo limitado de núcleos de investigadores que logren definir alternativas al *fordismo periférico* existente en las relaciones industriales en la economía brasileña, adaptándolas a las nuevas exigencias técnicas a una factible competitividad en los mercados externos.

La compilación finaliza con tres trabajos sobre los cambios tecnológico-organizacionales en Europa. El estudio de Arndt Sorge se plantea con base en los resultados obtenidos de una investigación en varios países de la Comunidad Económica Europea sobre la incidencia económico-social frente a la difusión y formas de aplicación de las nuevas tecnologías de producción. Mientras tanto, para Barry Wilkinson, su interés se desplaza al referirse al caso de Inglaterra a los conceptos de calidad total y *justo a tiempo* y a los cambios que se producen en la organización del trabajo y las relaciones industriales. Finalmente, Rainer Trinczek establece de manera comparativa el papel que desempeñan las relaciones industriales dentro del cambio técnico-organizativo para las economías inglesa y alemana.

El libro aborda problemas y genera interrogantes que, por su incidencia y proyecciones sobre el papel de las empresas y la organización del trabajo, llaman a continuar el trabajo de

casos que permita la futura ampliación del grupo de países base del estudio en la presente compilación. En una época en que la era posfordista, la globalización de los mercados y el reacomodamiento regional generan cambios sustanciales en todas las áreas, este tipo de estudios se convierten en una herramienta indispensable para la caracterización de las economías latinoamericanas en la presente etapa y para establecer estrategias en los campos del empleo, del trabajo y en general, de las relaciones industriales para la periferia capitalista.

Luis Fernando Macías

Profesor

Departamento de Teoría y Política

Económica

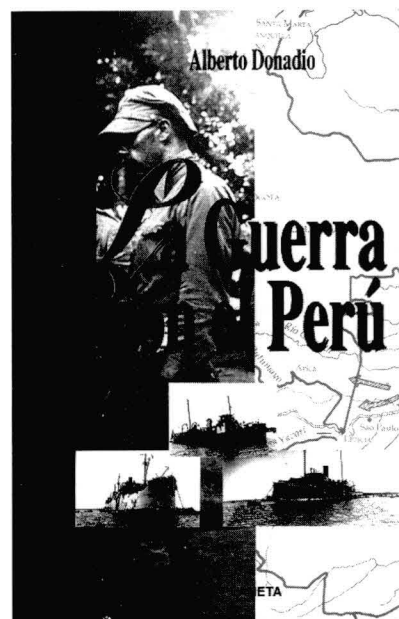
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

La guerra con el Perú

Alberto Donadío

Editorial Planeta, Bogotá,
1995, 307 pp.



El abogado, historiador y periodista Alberto Donadío, presenta en esta obra un episodio guardado en la memoria del olvido: el conflicto colombo-peruano que tuvo lugar entre septiembre 1 de 1932, fecha en la que civiles peruanos ocuparon la pobla-

ción de Leticia en el actual departamento colombiano del Amazonas, y junio 19 de 1934, cuando la comisión de la Sociedad de Naciones hace entrega de esta población a las autoridades colombianas.

El autor hizo una exhaustiva investigación que consultó los archivos de la Dirección General de Relaciones Culturales del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, de los *National Archives* de Washington D.C., del *Public Record Office* de Londres y del Archivo General de la Nación, de Colombia. Su objetivo, presentar «una completa visión diplomática militar y política del conflicto... a partir de la información que no había sido consultada para reconstruir su historia» (p. 14).

Confieso que leí el trabajo con voracidad extraña; la historiografía moderna de Colombia apenas menciona el conflicto, sus pormenores estaban tan lejanos como lo está hoy, en la geografía física, ese punto colombiano del Trapecio Amazónico clavado como una flecha en el pulmón verde del mundo.

Colombia en su vida independiente sólo ha tenido dos conflictos internacionales, el primero en 1829 cuando venció al Perú en el Portete de Tarqui, hoy territorio ecuatoriano, y el segundo en el presente siglo con el mismo oponente.

Sesenta años no es mucho tiempo para dejar en el olvido un conflicto que sirvió de ingrediente unificador a las dos principales corrientes políticas, y reencauchó el prestigio del presidente Enrique Olaya Herrera, desgastado políticamente. Nuestros abuelos financiaron con sus argollas matrimoniales, donaciones y adquisición de bonos de guerra, los barcos, aviones, fusiles, balas y pertrechos que llevaron los 1.300 soldados colombianos a izar el tricolor nacional en esa olvidada aldea en donde, como decía el *New York Times*, «las hostilidades debían comenzar sólo hasta cuando se supiera dónde quedaba.»

El documento ambienta el campo de acción donde tuvieron lugar los acontecimientos, a partir de las denuncias hechas por el irlandés Roger Casement por las atrocidades

cometidas contra los aborígenes de la región por los lugartenientes de la Casa Arana, cuyo fundador, Julio César Arana, senador peruano de la época, fue también uno de los principales protagonistas del conflicto. Los nativos de la región fueron eliminados salvajemente. Las cifras en documentos que Donadio cita calculan en casi 30.000 los muertos. Por eso no es de extrañar que la prensa peruana minimizara la preocupación de Colombia por esos territorios en donde sólo vivían micos y loros.

Leticia fue una aldea fundada por peruanos a comienzos de siglo, localizada en el trapecio amazónico que fue cedido a Colombia en marzo de 1922 con la firma del tratado Lozano-Salomón en contraprestación a los territorios situados entre los ríos Putumayo y Napo, cedidos por Colombia al Perú en el mismo tratado. En dicho documento se fijaban los límites entre las fronteras de ambos países que se mantenían sin reconocimiento desde la época colonial.

Dentro del territorio del Trapecio Amazónico quedaron localizadas algunas propiedades de nacionales peruanos que exigieron al gobierno colombiano su compra, pero ante la negativa de éste se propusieron crear un clima hostil contra el tratado tanto en Lima como en Iquitos; su oposición no tuvo éxito y el tratado se ratificó por el presidente Augusto Leguía. Después de la entrega de Leticia al gobierno colombiano, la oposición al tratado continuó y se fortaleció luego, con el ascenso al poder de Luis Miguel Sánchez Cerro como presidente del Perú.

El 1 de septiembre de 1932 civiles peruanos ocuparon Leticia y el gobierno de su país no sólo no los desautorizó, sino que además reforzó la invasión con tropas. A partir de esta fecha en un breve lapso de tiempo se desarrollaron los acontecimientos que el libro relata.

Donadio salpica el relato con anécdotas que magistralmente ilustran la calidad humana de los actores. No era fácil para los dos países contendientes sostener una guerra en un territorio alejado por tierra, mar y

cielo. Por aire Colombia llevaba la delantera y fue precisamente en Tarapacá en donde tuvo lugar la primera incursión militar aérea de América, cuando bombardearon las posiciones peruanas en este puerto sobre el río Putumayo.

Las bajas por los disparos de lado y lado fueron escasas, comparadas con las muertes causadas por la disentería y el paludismo. Las acciones bélicas fueron mínimas, el despliegue de fuerzas colombianas tanto navales como aéreas hizo desistir al oponente y la confrontación directa dio paso a la diplomacia.

No fue fácil a nuestras tropas llegar hasta Leticia. El fervor patriótico permitió comprar barcos de guerra y llenarlos de soldados para hacer un viaje difícil; reclutas humildes que no conocían el mar, y cuyo el concepto abstracto de patria fue neutralizado por el calor y el mareo que volvían las tripas al revés. El drama se ilustra con el siguiente apunte: en el buque *Boyacá*, el más grande de la flotilla que transportaba 741 hombres, «un día un soldado, después de pedir permiso para hablar, dijo que la tropa quería regresar a Barranquilla. ¿Cómo es posible?, contestó el subteniente, ¿en qué quedan el ultraje a nuestra bandera, la ocupación de nuestro territorio, el deber militar? La respuesta del soldado: Sí, mi teniente, pero es que a nosotros ya se nos quitó la rabia» (p. 219).

En buena hora salió a la luz este documento de Alberto Donadio, cuando el Perú estuvo nuevamente empeñado en otra guerra estúpida con su vecino Ecuador, por un pedazo de tierra del Amazonas habitado por micos y loros.

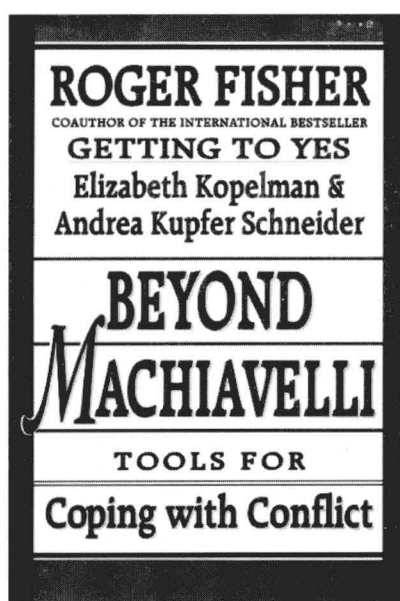
Bernardo Parra Restrepo
Profesor

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

Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict

Roger Fisher, Elizabeth Kopelman y Andrea Kupfer-Schneider

Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1994, vii, 151 pp.



El libro en cuestión es una pieza de fácil lectura. Sin embargo, carece de una presentación rigurosa de los temas y de la fundamentación de los argumentos, aunque esto no es nuevo en las obras de Fisher, cuyo objetivo parece ser más el de la vulgarización y propagación de las estrategias de negociación integrativa que el de la enseñanza sistemática y crítica de la teoría de la negociación.

Todas las experiencias y ejemplos que se presentan en *Beyond Machiavelli* provienen del campo de las relaciones internacionales y la diplomacia, y revisten un gran interés en tanto que los autores han sido llamados como consultores en una gran cantidad de situaciones de crisis internacionales, y dichos casos son los que contri-buyen a la construcción del libro. No obstante, esto podría constituir un obstáculo para la adopción del texto en el nicho de

mercado del público gerencial, en el que este tipo de materiales de lectura sencilla son favoritos, pues sus intereses probablemente estarían centrados en casos de negocios comerciales más que en las situaciones de corte diplomático que se examinan en este libro. Los autores, además, no muestran que pueda existir una continuidad clara entre los dos ámbitos, aunque eso no significa que tal continuidad no se pueda argumentar y construir.

Hay un tema que los autores manejan de una manera exageradamente simplista: el problema de que en relaciones internacionales los agentes que toman decisiones suelen no ser monolíticos y recurren habitualmente a prácticas políticas para seleccionar las opciones. Esto podría constituir un obstáculo para la adopción del texto en cursos de negociación internacional o de relaciones internacionales, donde hallaría una intensa crítica.

El título del libro parece ser una herramienta de mercadeo de éste, ya que no refleja en forma clara la tesis de los autores. Aunque el planteamiento de Fisher y sus colaboradoras con relación a las prácticas tradicionales de negociación sigue siendo tan provocador como lo eran las ideas del libro de 1981 (*Sí... de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Editorial Norma, Bogotá), lo cual está a tono con el ánimo provocativo del título.

Este librito puede constituir un buen manual de técnicas para el análisis de conflictos. En este sentido el subtítulo (*Tools for Coping with Conflict*) es más preciso que el título principal. El material del libro respondería a la necesidad de recursos de esta naturaleza que se requieren con frecuencia en cursillos sobre negociación y mediación, en los que se pretenda hacer énfasis en el análisis de los conflictos antes que en las técnicas de negociación. Las herramientas que se presentan en las 36 tablas de la obra son valiosas y útiles. Aunque el libro no presenta datos, ni menciona investigaciones que aporten a un análisis de la validez de estas técnicas, habitualmente el mercado de los *best-sellers* no es muy exigente en esta dimensión.

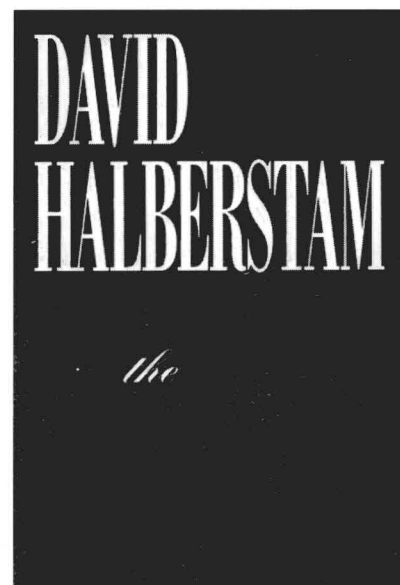
David Gleiser
Profesor

Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de los Andes

The Fifties

David Halberstam

Villard Books, Nueva York, 1993, xi, 801 pp., fotos.



David Halberstam es un periodista ganador del Premio Pulitzer. Su libro, *The Fifties*, presenta una panorámica de la vida política, cultural y social de los Estados Unidos en la década de los años cincuentas.

Comienza el libro describiendo la política doméstica norteamericana del periodo de la posguerra: los orígenes de la Guerra Fría, los ataques del Partido Republicano en contra del *New Deal* de los demócratas, las actividades del Comité del Congreso en Contra de las Actividades Anti-norteamericanas (el *House of Un-American Activities Committee*), las acciones del senador Joseph McCarthy y la persecución contra los comunistas (reales e imaginarios). La obsesión por el comunismo fue explotada por los republicanos hasta tal punto que, según el autor, los demócratas no tuvieron más remedio que unirse a esta cruzada para demostrar su patriotismo y su pureza ideológica. Para empeorar las cosas, la «amenaza comunista» tomó cuerpo con la sorpresiva invasión de Corea del Sur en 1950. No sólo el gobierno

norteamericano respondió inmediatamente enviando sus tropas a la península, sino que también la carrera nuclear se aceleró con el desarrollo de la bomba de hidrógeno. La competencia por la supremacía en el poderío militar entre los Estados Unidos y la Unión Soviética tendría otro paralelo en la carrera espacial que se daría desde finales de los años cincuentas.

La intervención norteamericana no se limitó a la guerra en Corea. Se extendió por todo el mundo, utilizando nuevas técnicas de sabotaje por parte de la CIA como en los golpes de estado en Irán y en Guatemala en 1953 y 1954, respectivamente. También los Estados Unidos se vieron envueltos en Indochina, primero apoyando financieramente a los colonialistas franceses y después de la derrota de estos últimos enviando consejeros militares para sostener el gobierno anticomunista en Vietnam del Sur.

La derechización de la vida política norteamericana se dio en un período de prosperidad económica para las masas, sin precedentes en la historia de la humanidad: automóviles, televisores, expansión de los barrios residenciales de clase media, centros comerciales gigantescos en las afueras de las ciudades, cadenas de restaurantes de comida rápida, construcción de autopistas y de hoteles de carretera. Mientras se derechizaba la política y se consolidaba el capital, de alguna manera se democratizaba el consumo. Tal como sostenía William J. Levitt, un urbanizador que popularizó el concepto de la producción de viviendas en masa: «Ningún hombre que posea su casa y su lote puede volverse comunista».

La sociedad de masas venía acompañada de un fenómeno interesante: ni la política, ni las oportunidades de hacer una fortuna seguirían siendo propiedad de una élite. Así, los políticos en sus campañas insistían en ser «*ordinary Americans*», en contraste con la vieja y anglófila aristocracia del Este. Muchos de los empresarios que estaban desarrollando bienes y servicios de consumo amplio y popular correspondían a la idea del

self-made man. El conocimiento no era propiedad de unos pocos, tampoco: paralelamente al rápido crecimiento de la educación pública universitaria, cualquier ciudadano podía en teoría enriquecerse de la noche a la mañana en los programas de preguntas y respuestas transmitidos por televisión costa a costa (aunque se comprobaba más tarde que estos programas estaban generalmente arreglados para asegurar un *rating* más alto).

La invasión de los hogares por la televisión trajo un excelente medio de mercadeo, primero para los bienes y servicios, después para los políticos. La televisión también reflejaría las tensiones existentes en el seno de la sociedad: de una parte llevaría a los norteamericanos el tradicional show «*I Love Lucy*»; de otra parte, «*Peyton Place*» mostraba intrigas y pasiones que ponían en duda la imagen idílica de la familia y la sociedad norteamericana que se quería presentar en otros escenarios.

La derechización de la política tendría su antítesis, según el libro, en una serie de fenómenos culturales que no sólo causaban escándalo sino que también penetraban la epidermis puritana: los reportes de Alfred Kinsey sobre la conducta sexual de los norteamericanos; el desarrollo de la píldora anticonceptiva; la literatura *beat*; la música de Elvis Presley, un cantante blanco que utilizaba ritmos negros y se contorsionaba en formas inaceptables para muchos; la rebelión de los adolescentes de la generación de James Dean; Betty Friedan y los comienzos del feminismo moderno; el atrevimiento de Hugh Hefner y su revista *Playboy*; la coquetería explícita de Marilyn Monroe. La tradición libertaria contra el Establecimiento se mantenía viva en los escritos de intelectuales como el influyente sociólogo C. Wright Mills.

Otro reto importantísimo al viejo orden social fueron los movimientos de derechos civiles de la población negra que alcanzarían su punto máximo en la siguiente década. Los años cincuentas vieron los inicios de la actividad política de Martin Luther

King, el *boicot* a los autobuses de Montgomery, Alabama, que segregaban a los pasajeros por cuestiones raciales, las decisiones de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos en contra de la discriminación, la reacción violenta de muchos blancos que no aceptaban la integración, la cual tuvo que ser garantizada por parte del gobierno utilizando incluso la Guardia Nacional.

El libro de Halberstam es un trabajo de síntesis que se basa en literatura secundaria, incluidas las autobiografías de muchos de los protagonistas del período y numerosas entrevistas realizadas por el autor (quienquiera que escriba sobre eventos recientes de la historia de los Estados Unidos tiene la ventaja de contar con la franqueza de muchos de los entrevistados y la candidez de las autobiografías). Halberstam también fue espectador de los eventos que narra, incluso se describe como «un hijo de los años 50» (él mismo terminó sus estudios de secundaria en 1951 y la universidad en 1955).

La visión de Halberstam es la visión del liberal norteamericano. Así, algunos lectores pueden extrañar, por ejemplo, el humor crítico de Izzie Stone, un importante cronista de izquierda de la época. Sin embargo, éste es un libro entretenido que nos ofrece un buen número de viñetas sobre una década muy dinámica y llena de contradicciones en la historia reciente de los Estados Unidos.

Eduardo Sáenz Rovner

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

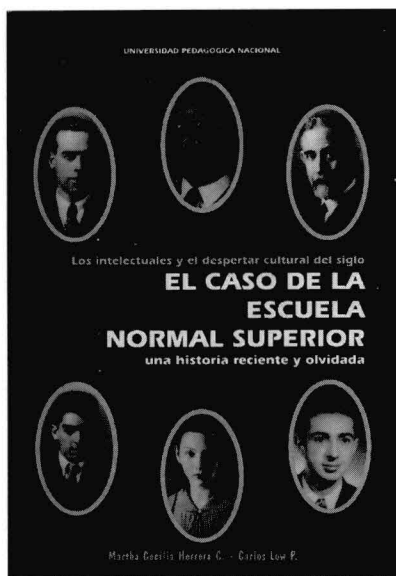
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Los intelectuales y el despertar cultural del siglo. El caso de la Escuela Normal Superior: una historia reciente y olvidada

Martha Cecilia Herrera y Carlos Low

Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá, 1994, 150 pp.



Poco o nada se conocía sobre el papel cultural y educativo de la Escuela Normal Superior, ENS (1936-1951), hasta la publicación del documentado texto de Carlos Low y Martha Herrera, profesores de la Universidad Pedagógica Nacional. La obra permite reconstruir con detalle la génesis, evolución histórica de la ENS en la cultura colombiana contemporánea y en el estímulo a la formación de una significativa vanguardia de intelectuales, docentes y científicos que, en sus respectivos campos de acción, han enriquecido el patrimonio cultural del país al decantar los saberes e institucionalizar y profesionalizar las disciplinas.

No cabe duda que, después de la Expedición Botánica, la fundación de la Universidad Nacional y la Misión Corográfica la institución que mayor aporte cultural ha ofrecido al país es la ENS, fundada en el gobierno de Alfonso López Pumarejo en el marco de su proyecto político (Revolución en Marcha) que aspiraba a llenar el vacío que dejó el viejo programa no realizado del Radicalismo liberal del siglo XIX. Al efecto, en el campo educativo se diseñaron y desarrollaron proyectos pragmáticos que aprovecharon los avances logrados en otros países como Alemania, Francia y España, con el propósito de promover «el estudio y la agitación de las cuestiones educativas en orden al establecimiento de los problemas que afecten los destinos históricos del pueblo colombiano», pero que esencialmente apuntaban a formar «a los maestros de los maestros».

La ENS fue concebida junto con la Universidad Nacional como la cúspide del sistema educativo, siguiendo la propuesta diseñada por el pedagogo alemán Fritz Karsen, asesor del Ministerio de Educación entre 1936 y 1938. La ENS «trazó como una de sus principales metas la preparación de maestros en un alto nivel académico, buscando perfilar en ellos los rasgos de intelectuales formados en un diálogo permanente entre las ciencias y las humanidades. Para este propósito se retomaron las experiencias de la Escuela Normal Superior de París y la Facultad de Ciencias de Alemania».

Uno de los méritos iniciales para destacar en el libro de Low y Herrera, es el uso amplio y riguroso de fuentes múltiples y la combinación de formas de trabajo que provienen básicamente, del campo de la sociología, con un enfoque histórico-social que se enriquece con los aportes de diferentes disciplinas.

El texto recoge en nueve capítulos lo sustancial de un proceso único en el ambiente académico del siglo XX colombiano, que deviene hasta nuestros días «invisible» o velado por multitud de intereses, pero que en esencia, presenta una propuesta de investigación histórica sobre la evolu-

ción de la educación y la pedagogía, que promovieron desde la ENS un núcleo de intelectuales académicos nacionales y extranjeros.

El capítulo inicial que presenta el marco referencial de la investigación, apunta a situar a la ENS en relación con la historia social y cultural de la época y la conformación de una élite intelectual en Colombia.

A partir del capítulo segundo se entra propiamente en materia, arrojando luces para entender el significado y trascendencia de la ENS en el contexto educativo y cultural.

Los capítulos tres a siete se centran en el análisis de la conformación académica y estructural de la institución centrado en la tipificación del profesorado, alumnado y egresados, en las maneras específicas de la enseñanza de las ciencias naturales y exactas, en la organización de las disciplinas por departamentos y en los institutos de investigación especializada que se generaron a partir de la ENS.

El capítulo octavo describe el proceso de desmonte y liquidación de la ENS como un objetivo prioritario en el proyecto político del régimen de Laureano Gómez. El capítulo noveno que precisa ser ampliado en próxima edición muestra el impacto académico y cultural de la ENS y su aporte a una renovación de las ciencias sociales y naturales en Colombia durante el presente siglo.

En síntesis, la obra de Low y Herrera se puede considerar un trabajo pionero en la historia de las instituciones académicas y educativas en Colombia, trabajo que significa un reto a seguir por los docentes e investigadores de las universidades oficiales del país.

Carlos Arturo Montalvo

Profesor

Facultad de Comunicación Social-

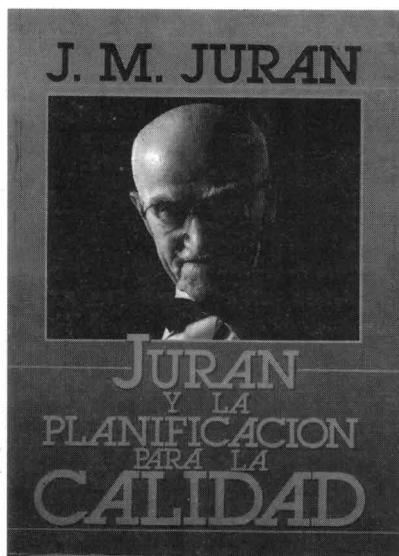
Periodismo

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Juran y la planificación para la calidad

Joseph M. Juran

Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1990, 299 pp.



Con el desarrollo y competitividad de la industria de los países del Sudeste asiático los bloques de países industrializados han dado trascendencia a las técnicas de la teoría de la administración; una de ellas, el Control Total de Calidad, ha sido objeto de fuerte discusión con respecto a su contribución real al mejoramiento de la productividad y competitividad de las organizaciones de negocios, industriales y de servicios.

En los últimos quince años se han escrito muchas obras sobre esta técnica. De la bibliografía especializada, uno de los trabajos más sobresalientes es *Juran y la planificación para la calidad*, donde el autor expone la filosofía del enfoque de Calidad Total y estudia nuevos elementos técnicos como el problema de la diferencia de lenguaje técnico en las relaciones de las organizaciones y de los clientes externos e internos, estudia el problema de la comunicación a partir de los diferentes

lenguajes utilizados por los clientes y los productores de bienes y servicios, y propone al respecto una metodología para aplicar en la planificación de la calidad.

Propone un método para estudiar la semántica a través del análisis del lenguaje según las relaciones entre los clientes y los productores de bienes y servicios mediante una pirámide de necesidades de los clientes, y una trilogía de los siguientes procesos orientados a la calidad:



Juran tiene en cuenta la complejidad del concepto de *calidad*, con un enfoque global y lógico, retoma el problema de comunicación con los clientes como una gran limitante en el esfuerzo por precisar, controlar y mejorar las características y estudia la calidad con relación al comportamiento y ausencia de deficiencias del producto.

La versión preliminar de esta obra fue sometida a un examen de prueba en agosto de 1985, en Stamford, Connecticut; el trabajo fue evaluado por cuarenta funcionarios representantes de veinticinco organizaciones diferentes, industriales y de servicios, y posteriormente fue mejorado por un equipo de especialistas dirigidos por el autor. Utilizando una gran variedad de ejemplos se explica con claridad la aplicación de la técnica en la planificación y gestión de la calidad total en organizaciones industriales y de servicios, del sector público y privado, mediante herramientas como los diagramas de flujo, gráficas de necesidades primarias, secundarias, terciarias. Define los conceptos de unidades de medidas tecnológicas, comportamiento de la corporación, de la administración, del producto, de unidades organizacionales básicas, de errores. Integra en su método el concepto de *espiral de progreso de la calidad*, mediante la interacción de los siguientes factores:

clientes, desarrollo del producto, operaciones, marketing, clientes,

desarrollo *posterior* del producto, operaciones y marketing.

Utiliza como instrumento básico para el estudio de la calidad la HOJA DE ANALISIS, con los siguientes elementos:

Necesidades del cliente

Traducción de las necesidades

Unidades de medida, análisis de sensores

Desarrollo del producto

Análisis de procesos

Análisis de costos

Juran dedica varios capítulos al estudio de los principales métodos para establecer las unidades de medidas, identificando el problema de la comunicación y la información esencial para traducir de *palabras a números* las características de calidad, según una jerarquía que comprende en la parte superior las medidas y los indicadores financieros, luego un sistema para cada una de las divisiones de mercados, líneas de producto, servicios y de organización; luego un conjunto de datos básicos resumen acerca de las características de calidad de funciones, productos, procesos y las unidades organizativas; finalmente, en el último nivel, la variable tecnológica de las unidades individuales de los procesos, productos y servicios.

Señala la dificultad de la planificación de la calidad de la gestión, que en ese proceso es necesario traducir las políticas, objetivos, planes, estructura de la organización, las órdenes o mandatos, los consejos, los incentivos y las auditorías. Emplea los siguientes instrumentos para asegurar que los clientes internos y externos interpreten los productos con las características de calidad prevista y para minimizar la posibilidad de fracaso:

- Un glosario
- Precisión de muestras
- La normalización o estandarización
- Las medidas
- Una organización especializada en traducir

Para este último aspecto propone un departamento con la finalidad de traducir del lenguaje de los clientes al lenguaje de los técnicos que procesan

los productos, de acuerdo con los pedidos, lo cual va a repercutir en una mayor capacidad para planificar integralmente nuevos procesos y productos, estableciendo tolerancias que permitirán una mejora en la calidad total de la producción y no solamente mejoras de proceso por proceso o producto por producto.

Juran aplica una perspectiva de sistemas en la planificación de la calidad, estableciendo como entradas las unidades de medida; como proceso el establecimiento de los métodos de medida y, como producto, las necesidades de los clientes expresadas en función de las unidades de medida.

Los sensores permiten evaluar las características de calidad, lo cual se vuelve más complejo en la medida en que los procesos de producción involucran un mayor nivel de tecnología; se debe detectar, por ejemplo, olores, sabores, tacto, tiempo, temperatura, velocidad, calor, intensidad de exposición a la luz, energía mecánica (presión, tacto), energía química (olor, sabor). Ejemplos de sensores de gestión son las tarjetas horarias, las solicitudes de material, los registros de pedidos de los vendedores, indicadores de motivación y capacitación del personal. El sensor puede ser una persona que detecta las características a través de sus sentidos; o un medio que amplifica los sentidos humanos (termómetro, microscopio); un medio tecnológico que no puede ser detectado por un ser humano: magnetismo, radiación; también pueden ser productos, procesos, proyectos de ensayo.

Para precisar los objetivos de calidad propone un análisis mediante los siguientes elementos: el historial, el estudio de ingeniería, el mercado y los estándares de calidad decretados. El historial establece el comportamiento histórico de fabricación de cada uno de los materiales, máquinas y mano de obra utilizados; de las ventas y del contingente del servicio de postventa, los defectos, cambios, los costos de calidad y los índices de fallas en cada departamento operativo.

En el estudio de ingeniería se recogen los datos, se clasifican, se analizan según unidades tecnológicas de medida, y se definen los están-

dares para la planeación mediante la participación de un equipo de analistas de sistemas, investigadores, técnicos de desarrollo del producto, diseñadores y otros especialistas. El análisis del mercado se basa en la investigación del cliente, de los competidores, de las características favorables del producto, de precios, mediante inspección física, ensayos, encuestas, antes, durante y después de la venta.

En cuanto a los mandatos o estándares de calidad decretados, se refieren a las normas de calidad impuestas desde afuera; por ejemplo, por un cliente que condiciona la compra al cumplimiento de esos estándares so pena de cancelar el contrato. En este caso la búsqueda de participación en función de la espiral de desarrollo del producto ayuda a precisar los objetivos y a evitar futuros conflictos mediante el concepto de *cero defectos*, en el sentido de mejoramiento continuo a largo plazo, y del objetivo de *calidad óptima* que requiere la planeación a través de la *participación conjunta* de los diferentes departamentos de la empresa y de relaciones con las organizaciones externas.

El sistema de planificación de la calidad en cada departamento de la empresa comprende la precisión de clientes, objetivos -necesidades de los clientes-, estándares, entradas, proveedores, procesos, equipo procesador, productos y retroalimentación. Esta obra establece un método integral de planeación de la calidad y presenta una perspectiva flexible de aplicación. Sin embargo, considero que la técnica de Control de Calidad Total involucra, además de los elementos técnicos estudiados por Juran, la inversión en tecnología, la inversión en capacitación humana y el enfoque hacia el verdadero trabajo en equipo, aspectos que deberán ser complementados por aquellos directivos de organizaciones colombianas interesados en adoptar con éxito esta técnica para mejorar la capacidad administrativa, la productividad, la calidad y la competitividad.

Carlos E. Martínez Fajardo

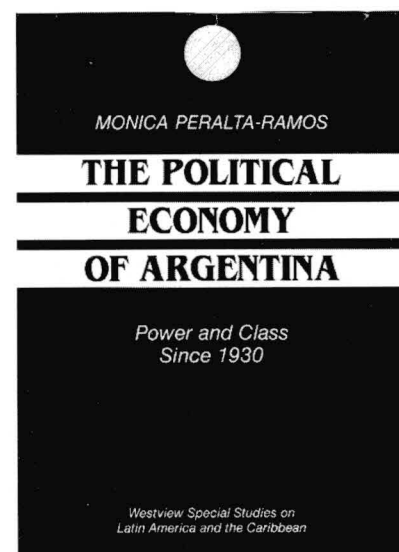
Profesor

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

The Political Economy of Argentina. Power and Class Since 1930

Mónica Peralta-Ramos

Westview Press, Boulder, Colorado, 1992, viii, 191 pp.



La socióloga argentina Mónica Peralta Ramos, quien ha sido profesora en varias universidades de Gran Bretaña y los Estados Unidos, ha escrito este interesante libro sobre el desarrollo económico y político y los severos conflictos entre diferentes grupos de interés en la Argentina desde 1930 hasta nuestros días.

Peralta Ramos establece que un rasgo dominante en la vida política de la Argentina ha sido la incapacidad de las élites en reconciliar sus conflictos de intereses, conflictos que se resuelven a través de la coerción y no de la negociación. El libro trata de la persistencia de este fenómeno desde 1930 analizando las fluctuantes relaciones de poder entre diferentes clases. Como resultado de estas relaciones conflictivas, la especulación ha remplazado a la inversión productiva, y la inflación y el estancamiento económico han sido parte de la vida económica de Argentina durante años.

Los conflictos en la Argentina incluyen los del sector industrial *versus* el sector rural, el sector industrial *versus* el sector financiero, además de unas relaciones bastante complejas entre la élite y el proletariado. Incluso la burguesía industrial ha estado profundamente fragmentada: la Unión Industrial Argentina, UIA, que tradicionalmente ha representado a las grandes firmas argentinas asociadas con el capital extranjero, tuvo fuertes contradicciones con otros grupos de industriales. Esta fragmentación de la burguesía industrial ha sido empíricamente comprobada por el historiador norteamericano Joel Horowitz en su análisis sobre las bases sociales del peronismo.

Precisamente, el peronismo en los años cuarentas y cincuentas reflejó una alianza entre la clase trabajadora y la fracción de la burguesía industrial opuesta a la UIA y a la élite agraria. La alianza que se dio en el primer gobierno de Perón se reflejó en varios hechos: hubo una redistribución del ingreso de 1946 a 1955; los ingresos del sector agropecuario fueron transferidos a algunos sectores industriales y a los trabajadores. Estos últimos, además de lograr salarios más altos, lograron, a través de la Constitución de 1949, la semana de trabajo de 48 horas, el seguro de desempleo, la prima de Navidad, y vacaciones pagadas. Los sindicatos tenían incluso influencia en la regulación del mercado laboral y hacían parte de grupos asesores del gobierno peronista en asuntos de tecnología y política económica.

Después del golpe militar contra Perón en 1955 (propiciado por los intereses tradicionales en el agro y la industria), los salarios bajaron como proporción del Producto Nacional Bruto. Los años cincuentas coincidieron con cambios estructurales en la economía argentina que debilitaron el poder negociador de los sindicatos. Hasta entonces se había fortalecido la industria en manos de empresarios pequeños y medianos, generalmente de origen inmigrante y en contradicción con la vieja élite de la UIA; además, estos empresarios producían bienes de consumo intensivos en mano de obra. Desde los años

cincuentas, se consolidó la industria pesada intensiva en capital y se recortó severamente el poder de los sindicatos. Sucesivos gobiernos favorecieron y estimularon esta tendencia.

La política económica de la junta militar que gobernó entre 1976 y 1983 (conocida como «el Proceso» y una de las dictaduras más sangrientas y represivas en la historia del continente) consolidó las medidas de los gobiernos anteriores y las llevó aún más lejos. Las principales medidas de la dictadura fueron:

- Incrementar las ganancias de los empresarios a través de aumentos en la productividad del trabajo y reducciones en los salarios reales de los trabajadores.
- Desmantelar los subsidios al sector industrial, lo que eliminaría a los pequeños y medianos industriales.
- Estimular la concentración industrial, la cual traería supuestamente mayor eficiencia.
- Apoyar el capital financiero.

Aunque la autora percibe el apoyo al capital financiero durante «el Proceso» como una medida del gobierno para matizar las contradicciones entre la burguesía industrial y la agraria, debemos tener en cuenta que el auge del capital financiero fue un fenómeno común en los países latinoamericanos en esa época.

La situación económica empeoró en los años ochentas cuando el problema de una gigantesca deuda externa (buena parte de ella contraída durante «el Proceso»), hizo crisis. Termina así el libro con un análisis del gobierno de Raúl Alfonsín y la primera administración del presidente Carlos Saúl Menem. Irónicamente, Menem y la burocracia peronista se encuentran bajo la influencia de poderosos grupos económicos y la presión de organismos internacionales. Así las medidas tomadas por su gobierno (que encuentran paralelos en el resto de Latinoamérica) incluyeron una serie de privatizaciones radicales de compañías del Estado, desmonte de subsidios y transferencias, lo mismo que políticas a favor del capital, medidas éstas que han incidido en una rápida pauperización de sectores importantes de la población argentina.

Este es un libro interesante que servirá para estimular el análisis (no solo en la literatura relacionada con la Argentina, sino también en aquella que tiene que ver con los demás países latinoamericanos), sobre los grupos de interés, los fraccionamientos en el seno de la burguesía, las diferentes contradicciones de clase, y las incidencias de estos fenómenos sobre la vida política y sobre las medidas económicas del Estado.

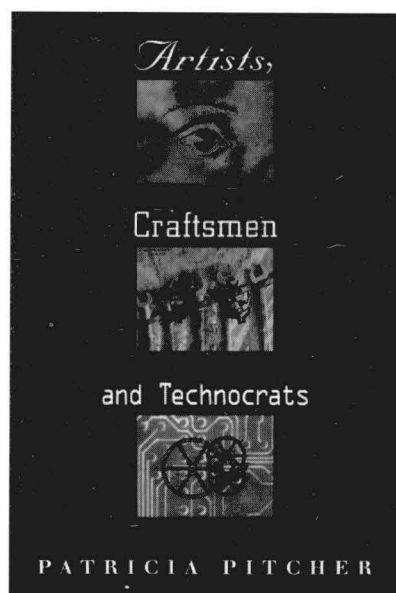
Eduardo Sáenz Rovner
Profesor

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

Artists, Craftsmen and Technocrats. The Dreams, Realities and Illusions of Leadership

Patricia Pitcher

Stoddart Books, Toronto,
1995, x, 239, pp.



«Pero ¿dónde está la sustancia?», parece ser la pregunta guía que se planteó Patricia Pitcher para escribir este libro. Al encontrarse en el ambiente académico de un programa de doctorado en administración, y

viniendo de una larga trayectoria práctica en el área financiera, su pregunta apunta a la ausencia de *personas* de carne y hueso en la literatura académica y administrativa. La autora anota: «No había verdaderas personas en la mayor parte de la literatura sobre administración. Había recetas. Cantidad de teorías. Sistemas. Funciones. Roles. Pero no había pasión, ni alegría, ni triunfo, ni envidia, ni lascivia, ni odio...» (p. 1). Su sorpresa al ver que el liderazgo en la educación parece reducirse a unas tareas que se pueden aprender, la lleva a realizar su trabajo doctoral durante diez años, del cual probablemente el libro sea un producto, sobre una organización llena de personas, con carácter, personalidad, sentimientos y emociones, gracias a lo cual precisamente producen resultados exitosos en dicha organización.

La autora escoge tres tipos ideales, el *artista*, el *artesano* y el *tecnócrata* como representativos de los tres tipos de gerentes de una compañía multinacional de seguros. Construye estos tres perfiles utilizando dos métodos: (a) la calificación, por parte de sus colegas, -tanto admiradores como detractores- de los quince directivos a partir de una lista de sesenta adjetivos, información que somete a un análisis factorial y de correspondencia, y (b) la aplicación del MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), prueba psicológica de tipo clínico que permite obtener perfiles de personalidad de los 15 directivos. Así encuentra sus tres tipos y procede a describir la conducta, los procesos de pensamiento, el temperamento y la vida interior de cada uno de éstos en los primeros tres capítulos del libro, para luego ver sus interacciones concretas en perspectiva.

El artista o «genio administrativo» es «imaginativo, intuitivo, chistoso, inspirador, excitante y emocionalmente volátil». El artesano organizacional es «dedicado, genera confianza, es honesto, estable, realista y sabio». Finalmente, el tecnócrata es «cerebral, rígido, poco comprometido, intenso, determinado, terco, meticoloso, a veces brillante, pretende que la razón domine las emociones...

quiere apasionadamente que la razón oprima la pasión» (p. 4).

A lo largo del libro, dada la descripción de los eventos en la compañía escogida, Pitcher va mostrando las diferencias en la gestión de cada uno de los directivos, señalando las bondades del artista y del artesano, y toma abiertamente partido a favor del artesano en la organización, aunque admite que, al menos en esta compañía, es el tecnócrata quien termina ocupando las posiciones de dirección. Fenómeno que intenta entender críticamente a la luz de la evolución de la sociedad, por lo cual amplía posteriormente su análisis a la sociedad y hace una especie de denuncia de las consecuencias que ha tenido para el mundo occidental la preponderancia de los tecnócratas. Incluye además una guía para reconocer fácilmente a cada uno de los tipos ideales, destacando las reacciones que cada uno le produce, y subraya nuevamente el desagrado que le provocan los tecnócratas.

Su contribución fundamental a la literatura de liderazgo está en mostrar, a partir de un caso concreto (y de allí su análisis crítico a algunas teorías sobre el liderazgo), las consecuencias gerenciales y sociales de haber entregado la administración y el manejo de «las verdades» a los tecnócratas. Según Pitcher, la administración no es una técnica, ni una ciencia, ni un arte, sino un trabajo artesanal -sostenido y estable- que requiere la selección adecuada de las personas, con lo cual pone en tela de juicio el papel del entrenamiento y, por ende, de las escuelas de administración y las teorías administrativas y sus soluciones, respuestas y recetas, sean éstas en torno a la estructura, o la participación, o cualquier otra variable de la tarea administrativa. Su crítica más de fondo, en mi concepto, es a las propuestas teóricas, pues demuestra con sus ejemplos cómo la práctica exige siempre nuevas respuestas, que demandan creatividad e innovación que la sola reflexión teórica, al menos en este campo, no genera.

Se aventura además la autora a hacer algunas consideraciones de carácter más sociológico sobre el papel de los líderes de esta gene-

ración -léase personas entre 45 y 55 años, más conocidos como «*baby boomers*»- y les plantea con bastante ahínco la siguiente queja: Cuestionamos y tumbamos todo: el sistema educativo, la autoridad de los padres, el papel del Estado, cualquier tipo de imposición, y luego nos encerramos, nos escondimos en un capullo y no propusimos nada. ¡Ya es hora de hablar, de asumir nuestra responsabilidad adulta de crecer! ¡No sigamos dejando que las cosas simplemente ocurran! ¡Pronunciémonos!

María Consuelo Cárdenas de Santamaría
Profesora
Facultad de Administración
Universidad de los Andes

Economía, política y narcotráfico

Francisco Thoumi

Tercer Mundo Editores,
Bogotá, 1994, 341 pp.



Esta reseña se ha elaborado desde la perspectiva del análisis de las políticas públicas y de la historia, dos disciplinas usualmente poco conectadas entre sí por los académicos pero cuya necesaria complementariedad comienza a ser descubierta.

Adolece así de una primera e importante limitación: no es una lectura desde la economía, hecho que amerita un nuevo análisis a cargo de los especialistas de esta disciplina sobre un texto tan cargado de sugerencias y de información.

El libro recupera el enfoque de la economía política a partir de la superación del análisis económico convencional, el cual no proporciona las explicaciones suficientes del proceso que generó las condiciones para el desarrollo de la economía de la droga: el modelo de análisis propuesto por el autor asigna una importancia fundamental a la historia institucional de Colombia para entender la gradual deslegitimación del régimen. La importancia de los factores políticos en la evolución económica colombiana tienen que ver con el papel central que el Estado tiene en las economías y las sociedades de los países latinoamericanos: en ese sentido, Colombia refleja claramente las tendencias dominantes en la región. En virtud de esta realidad, las fallas en el sistema de instituciones tienen consecuencias económicas. Fenómenos como el clientelismo, la identificación de las rentas nacionales con botines objeto de reparto, la creciente incapacidad del Estado para desempeñar funciones fundamentales y para adaptarse a las nuevas demandas de grupos de la sociedad, han generado una crisis institucional que pone de relieve la obsolescencia de los viejos marcos políticos, jurídicos e institucionales para hacer frente al conflicto social y a los cambios económicos. La crisis institucional desemboca en una crisis de legitimidad por pérdida de consenso y se origina de esta forma un contexto propicio para el desarrollo de la economía de la droga.

Por otra parte, la ausencia en Colombia de un capitalismo democrático y la permanencia de un capitalismo «primitivo», caracterizado por un comportamiento «rapaz» y «ávido de rentas», por un mercado imperfecto en el cual los valores económicos son condicionados por factores extraeconómicos, no encuentran una explicación satisfactoria en el análisis económico convencional. Thoumi subraya la importancia de las expli-

caciones que enfatizan los factores culturales (las cuales remiten también, en última instancia, a la historia): la violencia «insidiosa», la distancia entre comportamientos *de jure* y *de facto*, la persistencia de valores propios de una cultura señorial y de actitudes derivadas de una cultura servil¹, el cuestionamiento, por parte de nuevos actores sociales, de la ética tradicionalmente predominante de la desigualdad y de la cooptación, han condicionado en forma muy directa el surgimiento y la expansión de la economía del narcotráfico y han contribuido a profundizar el proceso de deslegitimación del régimen, en un contexto dominado por la resistencia al cambio por parte del establecimiento colombiano. De ahí la necesidad de construir análisis sobre las variables culturales que inciden en la economía, la política y las políticas.

La dinámica del sistema aparece caracterizada en el texto por una progresiva deslegitimación del régimen político sumada a una creciente legitimación de la economía ilegal, por una contradicción interna entre, por una parte, un proceso de cambio identificado con la apertura de la economía y con la apertura política hacia una sociedad más democrática e igualitaria, y por otra parte, el crecimiento de un sector capitalista descarnado que aspira a legitimar su capital y acceder al poder político: en ese escenario, el reto principal que deben enfrentar las políticas públicas es el de superar el carácter reactivo que ha predominado y la definición unilateral de la agenda desde el exterior, en una coyuntura en la cual, sin embargo, advierte el autor, las opciones abiertas al gobierno colombiano son muy pocas,

La ambivalencia e inconsistencia de las políticas colombianas hacia la industria de las DPSI [drogas psicoactivas ilegales] disimulaba la debilidad del gobierno colombiano y la deslegitimación del régimen, las cuales limitan la capacidad del gobierno para implementar muchas políticas fuertes, incluso si en el nivel más alto existe la voluntad para formular políticas contra la industria de las DPSI².

El análisis de los impactos de la economía de la droga y de las alter-

nativas de las políticas factibles para el gobierno colombiano ocupa la tercera y última parte del libro. Con una perspectiva realista se evalúan las escasas opciones abiertas al gobierno colombiano, en condiciones de autonomía limitada, para concluir en la necesidad de incorporar nuevos actores sociales y de promover la cooperación internacional.

Isabel Clemente B.

Directora

Programa de Estudios Latinoamericanos
Universidad de los Andes

¹ El siguiente pasaje ejemplifica muy claramente esta combinación de valores señoriales y serviles, propios de las sociedades precapitalistas: «... la actitud de superioridad de un comprador de servicios le impide ver al proveedor como un empresario que proporciona un servicio por una retribución, y la actitud servil del proveedor, quien con frecuencia es incapaz de separarse de la relación social con el comprador, le impide enorgullecerse y obtener satisfacción proporcionando un servicio de alta calidad...» (p. 91).

² p. 212.