

## LIBROS

## Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales

**Luz Gabriela Arango,  
Mara Viveros y Rosa  
Bernal, compiladoras**

*Ediciones Uniandes,  
ECO Ediciones, Bogotá,  
1995, 275 pp.*



Este libro es fruto del proyecto de investigación «La mujer en la gerencia de América Latina» desarrollado en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes entre 1989 y 1993.

Además de su parte introductoria, el libro contiene las siguientes secciones: una primera parte donde se presentan los perfiles sociales de las ejecutivas latinoamericanas, y se narran los casos de Colombia, Chile y Venezuela; la segunda parte está orientada a los proyectos profesionales e historias de vida, dilemas comunes, alternativas individuales; el epílogo, se ocupa de las mujeres en la gerencia o una gerencia de la diversidad.

La primera parte se inicia con «El caso colombiano. El surgimiento de una nueva generación», desarrollado por Luz Gabriela Arango, quien trabajó con información de 553 empresas, más de la mitad de ellas ubicadas en Bogotá, además de encuestar a 987 mujeres ejecutivas. Tanto para el caso de las empresas como para el de las ejecutivas, la autora plantea que este número no debe tomarse como muestra representativa sino como una selección significativa de empresas escogidas entre las más grandes del país; de igual modo, las mujeres ejecutivas encuestadas tampoco constituyen una muestra representativa y por tanto el análisis se plantea como revelador de tendencias.

La autora trabaja variables como participación, nivel educativo, estado civil, origen regional, ubicación profesional, entre otras; una vez analizada la información para cada una de las diferentes variables, plantea, más que conclusiones, interrogantes que sirvan para futuras investigaciones en torno a la relación con el empleo de la mujer en sectores medios y altos, y los cambios que se producirán en las organizaciones en cuando a la posibilidad de salarios más equitativos, si disminuirá la resistencia masculina, si se mantendrá la división sexual del trabajo en la administración.

El caso colombiano permite a la autora dejar grandes inquietudes para futuras investigaciones sobre mujeres no exitosas, o sobre la pérdida de potenciales humanos de alta calificación desaprovechados por las organizaciones y la sociedad.

El caso venezolano, «Estrategias de construcción de carrera», es analizado por Rexene Hanes de Acevedo. Este caso se trabajó sobre 100 empresas seleccionadas al azar, entre las 500 más importantes de ese país. Se entregaron 617 cuestionarios para recoger información de las mujeres ejecutivas ubicadas en los cinco niveles más altos de cada empresa para indagar acerca de ingresos, formación, trayectoria laboral y vida familiar. Se recogieron 429 encuestas para una cobertura de 70%

La autora llega a las siguientes conclusiones: en primer lugar, la exis-

tencia de dos mundos empresariales diferenciados, el productivo y el de servicios; en segundo lugar, aunque no se puede negar el crecimiento de la participación de la mujer en la vida empresarial venezolana, la participación de las ejecutivas no guarda proporción con las mujeres empleadas a niveles inferiores y en la cima del poder empresarial, donde la participación de la mujer es prácticamente nula, «es decir, la cúspide del poder empresarial sigue siendo un mundo de hombres»; tercero, la discriminación salarial, aunque nada desdeñable, es un problema de menor importancia; cuarto, las ejecutivas venezolanas hacen lo que pueden, se adaptan a las condiciones del momento y no tienen una planificación de su carrera, es una estrategia de vida.

El caso chileno, «Iguales capacidades, menores oportunidades», fue preparado por Lucía Pardo V. y Juan E. Gómez W. Este caso, por las características de la composición de la fuerza laboral, rompe un poco con el caso venezolano y con el colombiano. En Chile la fuerza total de trabajo en 1992 era de 3.154.000 hombres y 1.386.100 mujeres, una presencia de 69.5% de hombres y 30.5% de mujeres. En la categoría ocupacional administrador gerente, existían en el momento de la investigación 129.300 hombres y 31.300 mujeres, 80.5% de hombres desempeñando funciones de gerente y directivos y sólo 19.5% de mujeres en las mismas funciones.

Según los autores, las diferencias correspondientes al desempeño profesional para las mujeres es preocupante, ya que las mujeres presentan un nivel educacional bastante cercano al de los hombres y, a pesar de esto, los cargos de dirección no son ocupados por ellas.

En Chile se tomaron 500 empresas, se obtuvieron los nombres de 1200 mujeres ejecutivas, localizándose 1006 de ellas, para llegar a las siguientes conclusiones: las ejecutivas chilenas se encuentran entre los 30-40 años de edad, con un alto nivel educativo (58.3% de educación superior). El rol materno familiar no ha incidido en su carrera

laboral, ni en su dedicación. No se encontró un número significativo de mujeres en el conjunto de las empresas estudiadas; de las 490 empresas encuestadas, sólo en 285 hay al menos una mujer ejecutiva y en 205, ninguna; acceden a pocos sectores y son excluidas totalmente de otros, y enfrentan grandes dificultades para acceder a niveles decisorios superiores. No existen evidencias claras sobre diferencias de remuneración, según sexo, por las mismas funciones, pero sí es claro que los niveles de remuneración de las ejecutivas son inferiores al promedio del mercado.

La segunda parte del libro, «Dilemas comunes, alternativas individuales» a cargo de Mara Viveros, trabaja el tema «Proyectos profesionales e historias de vida, una compleja participación».

Se adentra en el mundo complejo, difícil, pero riquísimo y diciente de la mujer latinoamericana fruto de los años 60 y 70, quienes influenciadas por su formación familiar, sus estudios universitarios, su participación en política y en procesos sociales en los diferentes casos estudiados, logran romper en su praxis, patrones sociales y culturales que predominaron en las generaciones anteriores y desafortunadamente subsisten aún en nuestras sociedades. Éste es un capítulo enriquecedor y valiente que muestra el potencial dormido de las inmensas capacidades de la mujer latinoamericana.

En el epílogo, Rosa Bernal invita a diferentes actores sociales a reflexionar profundamente: la academia, las organizaciones empresariales, los empresarios, así como también a recontextualizar las teorías organizacionales para que reelaboren sus posiciones y planteamientos frente al factor humano en la búsqueda y logro «de la equidad, respuestas con flexibilidad y especificidad a los requerimientos de hombres y mujeres de la organización». Para ello se debe pensar en «estrategias integrales» trabajando en desarrollo organizacional con perspectiva de género como compromiso de búsqueda de una sociedad más justa y equitativa entre hombres y mujeres.

Un libro que no mitifica, no idealiza, muestra la realidad de la mujer del mundo empresarial en América Latina; como finaliza diciéndonos Rosa Bernal:

“El desafío apenas comienza; habremos de transformar la estrategia, la estructura y la cultura de las organizaciones para empezar a hablar de cambio sostenido en las relaciones de equidad y participación entre los géneros desde las organizaciones del mundo laboral”.

**Rafael Suárez E.**

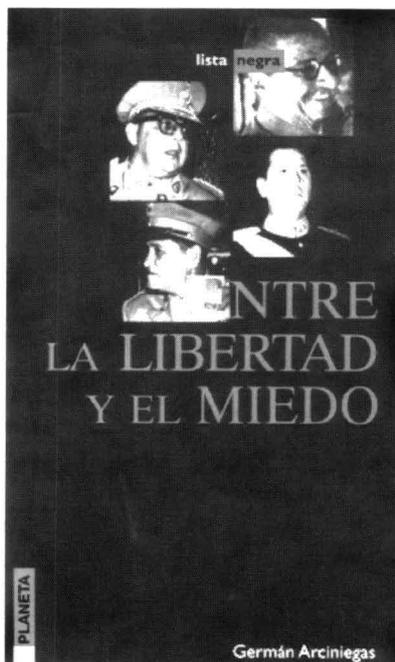
*Profesor*

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

## Entre la libertad y el miedo

**Germán Arciniegas**

*Planeta, Bogotá, 1996,  
536 pp.*



Este libro fue publicado inicialmente en 1952. Tuvo varias ediciones en los Estados Unidos y en América Latina, pero nunca fue editado en Colombia por razones de índole política. Aparece por primera vez publicado en

el país por la editorial Planeta como parte de su colección «Lista negra», la cual, según sus editores, incluye «libros malditos y prohibidos, censurados y perseguidos o simplemente condenados al olvido como consecuencia de lo que se dice en sus páginas».

Este es un libro «latinoamericanista» escrito durante el exilio de Arciniegas en Nueva York a mediados de siglo. El Nueva York de la época era un centro de intelectuales y políticos latinoamericanos que escapaban a las dictaduras militares de sus países, dictaduras generalmente apoyadas por el mismo gobierno de los Estados Unidos.

Se presenta en esta obra un rápido panorama de la historia de cada país en el siglo XX, en ocasiones remontándose al siglo XIX, para concentrarse en las décadas de los años cuarentas y cincuentas del presente siglo. El autor adopta un enfoque comparativo que incluye capítulos sobre los países suramericanos, centroamericanos y del Caribe. Esta aproximación es particularmente meritoria, sobre todo teniendo en cuenta que el campo latinoamericanista no estaba tan desarrollado para ese entonces. De todas maneras, el enfoque comparativo, para ser exitoso, necesita disponer de excelentes bibliotecas con abundantes materiales sobre los países del continente, y Arciniegas supo aprovechar los magníficos recursos bibliográficos de las bibliotecas del área de la ciudad de Nueva York.

Para Arciniegas, la razón de su libro es analizar el alejamiento cada vez mayor de las formas de democracia política en América Latina en el periodo de posguerra. Las dictaduras de la época cerraban los parlamentos, modificaban las constituciones por decreto, amordazaban la prensa, intervenían en las universidades y desvirtuaban totalmente el sistema judicial.

Después de señalar la influencia de las derechas europeas sobre las derechas latinoamericanas, Arciniegas hace énfasis en la aguda derechización de la vida política en el periodo de posguerra y el viraje hacia

dictaduras militares en casi todo el continente dentro del clima de histeria anticomunista de la Guerra Fría impulsada por los Estados Unidos. Esta tendencia de la época ha sido confirmada recientemente en los libros compilados por Leslie Bethell, Ian Roxborough y David Rock<sup>1</sup>.

Ocupan particular importancia en el libro, y en las antipatías de Arciniegas, Juan Domingo Perón y su esposa Eva Duarte. Traza entonces un paralelo entre Perón y Evita con Juan Manuel de Rosas (el caudillo argentino de la primera mitad del siglo XIX) y su esposa, Encarnación Ezcurra, quien, como Evita, apoyó activamente a su marido en la consecución y el mantenimiento del poder. Así, al comparar a Perón con el caudillo Rosas, Arciniegas revive buena parte de los argumentos del trabajo clásico de Domingo Faustino Sarmiento, *Facundo, civilización y barbarie*, escrito a mediados del siglo XIX.

En cuanto a Colombia, Arciniegas idealiza la vida política en el país durante la República Liberal entre 1930 y 1946. Objeto de sus elogios es el expresidente Eduardo Santos, con quien compartió el exilio y las críticas a las dictaduras de mediados de siglo en su país. Denuncia también la ideología fascista de Laureano Gómez y narra cómo se consumó la dictadura conservadora en 1949 bajo la presidencia de Mariano Ospina Pérez. La dictadura civil instaurada por Ospina Pérez fue continuada por Gómez y Roberto Urdaneta Arbeláez. Estos últimos, influidos por la Iglesia católica y por los jesuitas en particular, desataron todo tipo de persecuciones políticas e incluso hostigaron con violencia a quienes profesaban religiones protestantes. Por último, Arciniegas describe las medidas dictatoriales de Gustavo Rojas Pinilla y las compara con las que implementó Perón en la Argentina.

En otros capítulos Arciniegas critica las diferentes dictaduras militares en el Perú y defiende al APRA y a Víctor Raúl Haya de la Torre. Narra también los sucesos de Venezuela donde un golpe cívico-militar derrocó la dictadura del general

Isaías Medina Angarita en 1945; dos años más tarde se dieron allí elecciones libres en las que triunfó Rómulo Betancourt, del partido Acción Democrática. La ampliación de las libertades civiles y el crecimiento del sindicalismo se vieron frustrados con un nuevo golpe militar en 1948 para desembocar luego en la dictadura de Marcos Pérez Jiménez.

La riqueza económica de Venezuela contrastaba con la pobreza de Bolivia, donde se dio una sucesión de dictaduras y golpes. En uno de estos últimos, el presidente Gilberto Villarroel y sus ayudantes más cercanos fueron colgados en los faroles de la plaza mayor de La Paz. Se describen también las veleidades pronazis de buena parte de la oficialidad en las fuerzas militares de Bolivia.

Sin tener que llegar a los extremos de los militares bolivianos, la derecha brasileña implementaba el Estado Novo corporatista bajo Getulio Vargas. A pesar de lo anterior, Vargas se acercó a los Estados Unidos e incluso envió tropas a combatir a favor de los Aliados en Italia durante la Segunda Guerra Mundial. Años más tarde, otro derechista, Laureano Gómez, enviaría tropas colombianas a Corea para congraciarse con los Estados Unidos.

Mientras que el Chile democrático también vio recortados los derechos civiles durante la Guerra Fría, Uruguay escapó a la ola de derechización en el continente. La situación en Uruguay contrastaba totalmente con los países de Centroamérica y el Caribe sujetos a las tiranías personales de déspotas sin mayor control que abiertamente se enriquecían gracias a su poder en el mejor estilo de las tristemente bautizadas *banana republics*. Por último, la historia de México era heredera del nacionalismo que resultaba de la memoria de las repetidas intervenciones extranjeras en su territorio, lo mismo que de la Revolución Mexicana.

Además de antimilitarista, este libro es anticlerical y antisoviético. Su punto de vista netamente liberal le hace caer en la trampa de colocar a

todos, comunistas, populistas, conservadores y fascistas en el mismo saco, ya que, según Arciniegas, todos censuraban la prensa y recortaban las libertades individuales. De cierto modo se percibe en Arciniegas una interpretación de la época que presentaría pocos años después Seymour M. Lipset sobre los movimientos sindicales y el peronismo en particular en una serie de artículos en los años cincuentas y finalmente en un libro en 1960<sup>2</sup>. Para Arciniegas las «masas» eran resentidas e ignorantes; para Lipset las «masas» eran autoritarias; por tanto, para ambos era un imposible tener movimientos progresistas que surgieran desde abajo.

Aunque Arciniegas generalmente no cita sus fuentes en forma sistemática, este libro, como trabajo periodístico así como de análisis, está bien documentado. Además, el autor tenía un conocimiento de primera mano y había viajado por los diferentes países que cubre. Tenemos entonces muy buenas descripciones no sólo de la vida política de cada país, sino también de la geografía y las costumbres locales presentadas como una amena crónica en el mejor estilo de los periodistas norteamericanos de la época. En buena hora una editorial colombiana se decide al fin a publicar esta obra.

**Eduardo Sáenz Rovner**

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

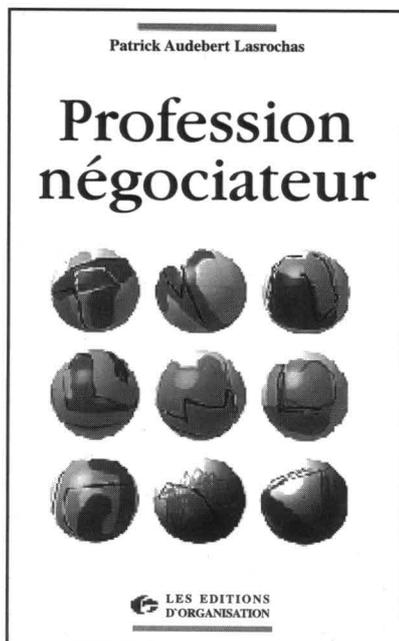
<sup>1</sup> Véanse Leslie Bethell e Ian Roxborough, compiladores, *Latin America Between the Second World War and the Cold War, 1944-1948*, Cambridge University Press, Cambridge, 1992; David Rock, *Latin America in the 1940s. War and Postwar Transitions*, University of California Press, Berkeley y Los Angeles, 1994.

<sup>2</sup> Véase Seymour M. Lipset, *Political Man. The Social bases of Politics*, Doubleday & Company, Nueva York, 1960.

## Profession négociateur

**Patrick Audebert-  
Lasrochas**

Les Éditions  
D'Organisation, Paris,  
1995, 360 pp.



Aunque la negociación es una actividad tan antigua como la historia de la humanidad, sólo en los últimos años se han publicado numerosas obras orientadas a presentar los principales conceptos y elementos implicados en ella.

No pasa un día sin que la prensa deje de mencionar la palabra *negociación*, porque en la actividad cotidiana de las personas individualmente consideradas y en las relaciones de grupos humanos entre sí, se resuelven los problemas, se hacen concesiones, se logran conquistas.

Es frecuente encontrar ocasiones para realizar seminarios o cursos sobre el tema. Sin embargo, pocas son las posibilidades de que estos seminarios y obras sobre el tema giren en torno a las técnicas y prácticas, los métodos, las mallas y herramientas empleadas por los

negociadores con el objeto de lograr el éxito.

La obra de este autor francés, doctor en ciencias de la gestión y director de la línea negociación-comunicación en el CRC de Jouy-en-Josas, no solamente aborda lo dicho antes sino que se introduce en el análisis de los actores, la preparación de la negociación, el proceso, los juegos de las partes, las estrategias, las técnicas, las tácticas, los diferentes tipos de comunicación, la creatividad y el manejo de la tensión que acompañan todo proceso de este tipo.

El libro está dirigido básicamente a los negociadores profesionales, es decir a los funcionarios que en las empresas participan en procesos negociadores tanto en el plano interno como en el nacional y el internacional. Lo cual no significa que los negociadores novatos y ocasionales no puedan acceder al tema y adquirir a través de la lectura de la obra y la puesta en práctica de sus enseñanzas, valiosos conocimientos que les ayudarán en la vida diaria.

«La mejor profesión son los negocios» me decía en cierta ocasión un personaje que poseía un taller de mecánica y me prestaba sus herramientas para que yo mismo hiciera el trabajo de «cacharrear» en mi automóvil, cuando iba a visitarlo los sábados para apretar alguna tuerca o tornillo suelto. Este trabajador infatigable y servidor excepcional no recibía encargos de nadie, sino que el taller lo empleaba en su propio beneficio. Tenía el negocio de comprar carros estrellados o inutilizados, a bajo precio, los cuales reparaba, pintaba y dejaba funcionando perfectamente para luego venderlos con una jugosa ganancia.

De manera simple, este ciudadano resumía la fórmula del funcionamiento de la economía de mercado, limitándola, eso sí, a la profesión del negociante: comprar barato para vender caro. Desde luego, quien ejerce este oficio debe tener una motivación personal para dedicarse a hacer el cálculo costo/beneficio. Pero si el problema se limitara a los aspectos meramente cuantitativos, la actividad del negociador sería un hueco negro.

Precisamente cuando entran en juego los aspectos psicológicos y cualitativos, la negociación adquiere toda la extensión de su encanto. Sí, la profesión de los negocios es la mejor. Y usted puede estudiar mucho, saber mucho, pero si no pone en práctica lo que aprende para ganar los recursos que le permitan tener una vejez digna, ha perdido su tiempo.

Quizá los tres capítulos más interesantes de esta obra son el sexto, el séptimo y el octavo, que en su orden tratan sobre las estrategias de negociación, las técnicas y las tácticas de solución de conflictos. En el sexto se hace una amplia referencia a la planificación estratégica aproximándose a ella desde los puntos de vista de la cooperación y de la confrontación (la guerra), es decir, analiza el proceso de percepción que conjuga más adelante mediante el análisis de las actitudes que asumen los contrincantes. Luego enfoca el problema desde el punto de vista de la teoría de los juegos y de la solución razonada. Por último, presenta los diferentes modelos estratégicos aplicados a la negociación; por ejemplo, en la evolución del marketing, en los modelos estratégicos de base, en la estrategia del precio y sus aplicaciones en las relaciones sociales.

El capítulo séptimo, como se mencionó, trata sobre las técnicas de negociación, que el autor clasifica en mayores, menores y específicas; entre las mayores resume aquellas que enfocan el problema desde el punto de vista del proceso, a saber: punto por punto, donante/donante, dilatación y falso pivote, entre las que denomina menores, identifica las globales, las de balance y las de los cuatro caminos. Por último, entre las específicas incluye la técnica denominada de pequeños pasos y la del arrinconamiento.

No podría faltar en un tratado sobre la negociación, el análisis del problema táctico; y éste es el tema del capítulo octavo, aquí desarrolla el manejo operativo de la confrontación, que no es otro que el de la adaptación permanente a las condiciones cambiantes del proceso, en el cual los contrincantes esgrimen argumentos y adoptan posiciones de diferente tipo: general, de influencia, de objeto, de terminación y de precio.

Los últimos tres capítulos enfocan el problema desde el punto de vista de los medios de ayuda empleados

en el proceso de arreglo; la comunicación, el empleo de información oral, la formulación de preguntas, la argumentación, la práctica de la dicción (la respiración, la articulación, la interrelación de temas, la puntuación y las inflexiones de la voz); el empleo del recurso de la creatividad para salir de los atolladeros o cuando se presentan bloqueos de tipo emocional, cultural o de percepción. Y para concluir hace algunas consideraciones respecto al manejo del estrés, que con seguridad acompaña a todo proceso de negociación; las pausas, los ejercicios de relajación, el manejo del sueño, el entrenamiento corporal y mental para estar en condiciones de perfecta atención y dar las mejores respuestas a las tensiones.

El libro de Audebert-Lasrochas es sin duda una obra imprescindible en la biblioteca de quienes ejercen la profesión de negociadores.

**Bernardo Parra Restrepo**  
Profesor

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

## Capone: the man and the era

**Laurence Bergreen**

*Simon & Schuster, Nueva York, 1995, 701 pp.*



Esta es una interesante biografía de Alphonse «Al» Capone, una de las principales figuras del mundo del crimen organizado en los Estados Unidos en el siglo XX. Capone nació en Brooklyn en 1899; sus padres, de origen napolitano, eran honestos y trabajadores. Su familia no presentaba ninguna característica que dejase vislumbrar un futuro criminal para Capone como han sugerido otros autores.

Transcurrió buen tiempo antes de que Capone se dedicara a una vida del crimen. Siendo muy joven, Capone trabajó como contador en una firma constructora legal en Baltimore. Irónicamente, uno de sus hermanos era un agente muy activo de la Prohibición en Nebraska.

En 1921 Capone dejó Baltimore y se fue para Chicago, donde se había mudado la mayor parte de su familia. En Chicago se unió a la organización criminal de Johnny Torrio, a quien había conocido en Nueva York.

La competencia por dominar el mercado de los vicios en los años veintes se traducían en altísimos niveles de violencia entre grupos adversarios. Así, este libro narra un desfile de entierros. El mismo Capone se hizo cargo de la «organización» en Chicago en 1925 cuando su jefe Torrio dejó la ciudad amenazado por sus enemigos. Y para mantener el control, Capone comprobó ser más ambicioso y sanguinario que cualquier otro, aniquilando a las bandas rivales sin ningún escrúpulo.

Los orígenes de la carrera delictiva de Capone en Chicago tuvieron que ver con la prostitución y el juego. Con la Prohibición, el tráfico y venta de licor se volvieron altamente rentables. Capone, ayudado por varios de sus hermanos, se comportaba como un hombre de negocios en el manejo de sus asuntos; después de todo, la economía subterránea era también un paralelo de la nueva estructura de negocios corporativa de los Estados Unidos.

El Chicago de las primeras décadas del siglo era una ciudad boyante y emergente. A pesar de la Prohibición, los políticos locales iban a beber a las fiestas de Capone, y muchos de ellos recibían sobornos. Capone tenía su casa de invierno en Miami, otra ciudad de clases emergentes, donde se relacionó muy bien

con la élite y los políticos locales que también lo protegieron. Incluso a nivel nacional, el mismo J. Edgar Hoover, director del FBI, curiosamente no estaba muy interesado en enjuiciar a Capone, tal como sostiene Bergreen.

El bajo mundo norteamericano incluía a los hijos de la primera generación de inmigrantes de diversos orígenes étnicos: italianos, irlandeses y judíos. Éstos obviamente no pertenecían a los viejos y establecidos grupos de *Wasps* (anglosajones protestantes). La economía subterránea era un medio de movilidad social para grupos étnicos discriminados y recién llegados a los Estados Unidos. Así, el libro describe las tensiones sociales y étnicas de la época en que las personas que investigaron y persiguieron a Capone eran generalmente hijos de inmigrantes escandinavos (muchos de origen rural) que se enfrentaban a delincuentes de origen italiano radicados en los centros urbanos.

Capone era visto como un benefactor, especialmente durante los duros años de la Gran Depresión, por buena parte de la comunidad italiana. Incluso se convirtió en empresario de jazz y tenía los mejores conjuntos de la ciudad y entre los mejores del país. Sus establecimientos nocturnos empleaban también a comediantes. Capone también patrocinó actividades deportivas.

Ya que no se podían comprobar sus crímenes (nadie se atrevía a atestiguar contra Capone), el gobierno federal se dedicó a investigarlo tanto a él como a su familia y asociados a través de la administración de impuestos (el *Internal Revenue Service*) buscando encontrar evasiones tributarias. Enjuiciado por este delito, Capone fue condenado y encerrado en la cárcel en Chicago en 1931. Gracias a sus conexiones políticas tenía todo tipo de privilegios e incluso manejaba sus negocios desde su lugar de reclusión. El gobierno central decidió entonces enviarlo a una cárcel federal en Atlanta, donde perdió sus privilegios. Finalmente fue recluido en la cárcel de Alcatraz, situada en un islote frente a la Bahía de San Francisco. Alcatraz, hoy en día una atracción turística, era un verdadero infierno donde se enviaba a los criminales considerados por el gobierno como los enemigos públicos número uno.

En total, Capone pasó ocho años en la cárcel por evasión de impuestos. Una vez libre se refugió en su casa de Miami. Capone había contraído sífilis en su juventud, cuando frecuentaba los prostíbulos; para cuando salió de la cárcel la enfermedad ya se había manifestado abiertamente y su demencia era irreversible. Los últimos años de su vida transcurrieron sin mayores eventualidades mientras su organismo se derrumbaba ante la sífilis. Murió en su villa de Miami en 1947.

El mundo subterráneo ejerce una atracción ambigua para el público. Así, no es de extrañar que la vida de Capone y de otros gánsters, lo mismo que las acciones de los policías que los perseguían, se hayan convertido en inspiración de piezas de teatro, un buen número de películas y hasta tiras cómicas. En cierta forma puede existir para muchos un sentimiento de fascinación hacia aquellos que desafían la ley y se convierten en un *self-made man*, aunque sea sobre una pila de cadáveres.

El libro de Bergreen está escrito en forma periodística, en ocasiones hasta novelada, y en aras de una narrativa interesante se puede perder algo en rigurosidad. De todas maneras, el autor inspeccionó archivos judiciales y federales, lo mismo que colecciones personales, y produjo un libro interesante y esclarecedor no sólo sobre la vida de Capone sino también sobre el medio social y político donde se desarrollaron sus actividades tanto delictivas como legales.

La vida de Capone, así como la de otros líderes del bajo mundo norteamericano en la primera mitad de este siglo, sirve para entender fenómenos como los de la movilidad social, la búsqueda de aceptación, el crecimiento paralelo de las economías subterránea y legal, las relaciones entre el crimen organizado y políticos y organismos del gobierno, e incluso para establecer patrones de comparación con fenómenos similares sucedidos en Colombia y en otros países latinoamericanos en las últimas décadas.

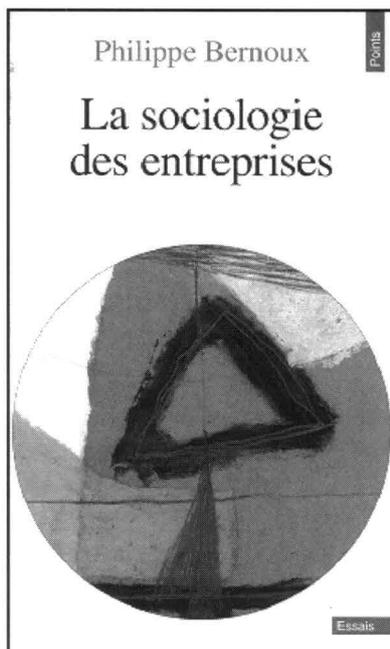
**Eduardo Sáenz Rovner**  
Profesor

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

## La sociologie des entreprises

**Philippe Bernoux**

Éditions du Seuil, París,  
1995, 404 pp.



El profesor francés Philippe Bernoux, autor de la conocida obra *Sociología de las organizaciones*, cuya cuarta edición se publicó en 1993, hace en esta ocasión en el libro *La Sociologie des entreprises* una aproximación al conocimiento de las empresas, apoyándose en algunos casos de estudio. Este es un análisis teórico en el que explica las diferentes interpretaciones del fenómeno empresarial.

La empresa no se define exclusivamente por la personalidad de sus dirigentes ni por la calidad de la producción, tampoco por el dinamismo de su fuerza comercializadora, habilidades de sus dirigentes financieros, o por la presencia irreductible de un departamento de Relaciones Humanas; por esto aborda el tema desde el punto de vista sociológico, aclarando los principios en los que se apoya cada corriente.

Los estudiosos de la teoría de la organización encontrarán en este

libro ocho capítulos en los que se tratan los fundamentos teóricos de la sociología del trabajo y de las empresas, el papel de la revolución industrial en la formación de los entes empresariales modernos, el conocimiento del papel que desempeña el individuo dentro de la organización, en consideración a su conducta y a los factores motivadores.

Aborda el fenómeno burocrático a partir del análisis weberiano, tema obligado cuando se toca el modelo racional; tal vez lo más original en esta obra es la mención que hace de los libros de Michel Crozier sobre el mismo tema, refiriéndose al caso francés, y a la estructura de su aparato de Estado.

En el capítulo quinto, Bernoux asume el análisis de cuatro temas ligados entre sí porque constituyen en su opinión el constructo de los actores empresariales: la división técnica del trabajo y la coordinación de actividades, a partir del hecho de que éstas deben realizarse en función de los objetivos empresariales; en este sentido, considera que los individuos en la organización han recorrido un camino que viene de la identificación de metas comunes entre sus miembros, donde se manifiesta la solidaridad orgánica y en donde se hace necesaria la función de coordinación. A un tipo de división del trabajo en el que al aumentar los riesgos de conflicto se hace necesaria la integración frente a un solo centro de poder que cumple las funciones de vigilancia y seguridad y además una función moderadora, para evitar el enfrentamiento sobre el problema del poder.

El análisis del autor es elemental, salta de la división social del trabajo a la división técnica del trabajo sin ninguna consideración de tipo histórico. Se apoya en la obra de Durkheim para sustentar un cambio que no se puede comprender sin la necesaria destrucción de las antiguas formas de cooperación precapitalistas por las que reinan en el interior de las organizaciones empresariales capitalistas en donde el conflicto de intereses se resuelve por la subordinación de los trabajadores a los intereses del capital. De igual manera,

lo que algunos autores han denominado costos de transacción, o las estrategias de centralización y descentralización (localización y delocalización) se toman no como solución a un problema de conflictos entre los actores que interpretan con una lógica diferente el mismo problema, sino por la necesidad del capital para ceder o no a los trabajadores las unidades no rentables de la empresa.

El capítulo sexto está íntimamente ligado con el anterior, el enfoque idealista del profesor francés considera que el conjunto de relaciones e interrelaciones de los actores empresariales los lleva a formalizar el conjunto de reglas y normas que conviene a sus intereses. En primer lugar es necesario identificar el tipo de organización empresarial a la cual se hace referencia. En una empresa capitalista es posible desarrollar algún juego participativo de los actores para ajustarse a los objetivos estratégicos que ha fijado el órgano superior de la misma, en este sentido la identificación del objetivo se localiza de manera externa y los dirigentes solamente tienen que subordinar su acción. Es posible que en otro tipo de organización, digamos una cooperativa, los intereses estratégicos de la empresa responden a los intereses individuales de los actores, quienes para conseguirlos subordinan los suyos al interés de un colectivo interno que toma las decisiones con base en reglas de juego diferentes a las de la empresa capitalista.

La empresa capitalista que se conoció en Europa y los Estados Unidos el siglo pasado es, sin duda, diferente a la de nuestros días. El surgimiento de la administración profesional y la presencia de trabajadores de mayor calificación determinan también que sus necesidades personales frente al trabajo sean satisfechas; la necesidad de participación en la toma de decisiones, por ejemplo, es un imperativo de la gran empresa moderna. La administración autoritaria permanece cuando el dueño hace parte del equipo directivo y es evidente entre las empresas pequeñas y medianas.

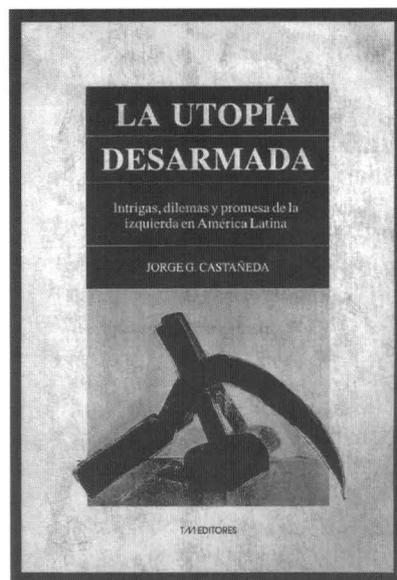
**Bernardo Parra Restrepo**  
Profesor

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

## ***Utopia Unarmed: The Latin American Left After the Cold War***

**Jorge G. Castañeda**

*Knopf, Nueva York, 1993, 498 pp.*



(Publicado en castellano como *La utopía desarmada. Intrigas, dilemas y promesa de la izquierda en América Latina*, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1994, 581 pp.)

El politólogo y periodista mexicano Jorge Castañeda (quien trabaja para *Newsweek International* y para la revista de su país *Proceso*) es un hombre con una misión. En este libro busca hacer la crónica, analizar y contribuir al desarme de la izquierda latinoamericana revolucionaria de inspiración marxista, movimiento que afectó profundamente la historia de la región en los treinta años transcurridos entre el triunfo de la Revolución Cubana en 1959 y la derrota electoral de los sandinistas en Nicaragua en 1989. En su lugar, Castañeda prevé una nueva izquierda democrática y pragmática, capaz de promover el «justo» desarrollo de las sociedades latinoamericanas sin desatar la ira de los Estados Unidos.

La crítica central de Castañeda a la izquierda es que ésta fracasó en efectuar una reforma fundamental de

las sociedades excesivamente explotadoras de la región. A través de la era de la Guerra Fría, sus aspiraciones socialistas provocaron inevitablemente una decisiva oposición por parte de los Estados Unidos. La nueva izquierda imaginada por Castañeda no tendrá ese problema, en la medida en que esté verdaderamente comprometida con principios políticos democráticos y acepte los fundamentos del capitalismo global.

Castañeda define ampliamente la izquierda. Incluye en ella no sólo los partidos socialista y comunista tradicionales y el movimiento obrero, los grupos guerrilleros que se generaron a partir de la Revolución Cubana y los nuevos movimientos populares de la década de 1980, sino también (y de manera más problemática) los regímenes llamados «populistas» de las décadas de 1940 y 1950. No obstante, de estos grupos el autor privilegia en su análisis a las facciones revolucionarias armadas y a los intelectuales que simpatizan con ellas. Castañeda se muestra fascinado por la política interna, las contradicciones y el destino de la izquierda armada, aunque nunca revela explícitamente el fundamento de sus propias credenciales y su intimidad con ésta. Sus entrevistas con revolucionarios e intelectuales de izquierda, efectuadas a comienzos de la década de 1990, proporcionan la nueva información empírica en el libro. Para la parte restante el autor confía en la información publicada, especialmente los estudios recientes hechos por científicos sociales y por organizaciones internacionales como el Banco Mundial, los que Castañeda aprovecha para mostrar la creciente desigualdad social y la decreciente importancia económica de la región en la economía mundial.

El hecho de dar privilegio en su análisis a la izquierda armada permite a Castañeda exponer su agenda política, pero distorsiona la historia de la izquierda latinoamericana como un todo y su perspectiva en la era posterior a la Guerra Fría. Si se juzga a partir de sus citas (el libro no tiene bibliografía), se infiere que el autor no ha leído la historia de la izquierda latinoamericana y la oposición de los Estados Unidos a ésta. Su capítulo sobre la historia de la izquierda antes

de 1960 es el más decepcionante del libro. Castañeda explica los orígenes de la antipatía de la izquierda hacia los Estados Unidos como una consecuencia de las inquietudes intelectuales nacionalistas y no como un resultado de la penetración económica y política de los Estados Unidos en la región. Atribuye la hostilidad de los Estados Unidos hacia la reforma en América Latina (la cual, en el caso del México de Castañeda, precedió la formación de la propia Unión Soviética) a asuntos de seguridad (generalmente irracionales) de la Guerra Fría más que a los imperativos capitalistas que subyacen en esos asuntos.

Castañeda hace énfasis en el pluralismo de la democracia de los Estados Unidos y las oportunidades que ésta presenta para el desarrollo y la reforma en América Latina en la era posterior a la Guerra Fría. Ello quizás explique por qué este estudio, aparentemente escrito para la izquierda latinoamericana, y financiado por el Programa sobre Paz y Cooperación Internacional de la Fundación MacArthur, se publicó primero en inglés en los Estados Unidos. La detallada prescripción de Castañeda (en los capítulos 10 a 14) de la reforma política democrática y social y una política económica que se sirva de la promesa social democrata y desarrollista del capitalismo europeo y asiático oriental es el aspecto más útil del libro. La reforma exitosa, subraya Castañeda, dependerá de la capacidad de la izquierda para formar alianzas a través del espectro social latinoamericano y en los propios Estados Unidos.

Sin embargo, Castañeda reconoce que la clave para la reforma está en construir un movimiento popular, aunque cree que el apoyo popular depende más del compromiso moral de la izquierda para denunciar y eliminar la pobreza que en desarrollar una estrategia organizacional coherente y una plataforma post-socialista. Aunque ignora la contradicción en su argumento de que fue precisamente este imperativo moral lo que motivó a los líderes revolucionarios y los intelectuales de clase media de la izquierda armada cuya política él busca ahora superar. La tarea de forjar una política democrática viable para el futuro implicará prestar mucha

más atención a las aspiraciones históricas y a las luchas actuales de los movimientos obreros y populares, y mucha menos a las inquietudes morales de los revolucionarios e intelectuales de clase media, que lo que pretende este libro.

**Charles W. Bergquist**<sup>1</sup>  
Profesor  
Departamento de Historia  
University of Washington, Seattle

\*\*\*

Hacia finales de la década de 1870, al comienzo de la dictadura de 30 años de Porfirio Díaz, varios liberales mexicanos criticaron sus propios esfuerzos de las décadas previas para barrer los vestigios del colonialismo español. Entre ellos, el educador y periodista Justo Sierra, quien planteaba que el decidido impulso hacia una «utopía liberal y generosa» había conducido a la guerra civil, la intervención extranjera, la rebelión popular, la ruina y la desesperanza. Sierra se unió a otros veteranos de la época de reformas de mitad de siglo en México, en el llamado a la moderación y el apoyo pragmático a un régimen «de ciencia, de razón, de los hombres que conforman el elemento espiritual de una nación».

Más de un siglo después, los latinoamericanos que aún perseguían otra inquietud revolucionaria se hallarían en una encrucijada similar. Con el final de la guerra fría, el triste destino de la Revolución Cubana y el avance del neoliberalismo, los intelectuales izquierdistas de la región carecen de una brújula segura. Ellos bien podrían acudir a otro mexicano que ofrezca una sobria visión del pasado y un futuro esperanzador. Jorge Castañeda, académico, periodista y duro crítico del partido gobernante de su país, es un agudo observador de la América Latina contemporánea, y coautor -con Robert Pastor- del bien acogido libro *Limits to Friendship: The United States and Mexico* (1988). Castañeda ha escrito un nuevo libro arrollador, en parte un epitafio para los revolucionarios, una interpretación histórica del pasado medio siglo y un programa redentor para la izquierda y para América Latina en general.

El libro *La utopía desarmada* es más poderoso como lamento por la izquierda revolucionaria, «su tragedia y vitalidad, la dedicación que evocó y la frustración que forjó, y finalmente, la sensación de pérdida que la impregna todavía hoy». Castañeda usa apremiantes retratos de intelectuales radicales para comprobarlo. En su opinión, estos hombres y mujeres apasionados desperdiciaron su vida en tres décadas de rebeliones y conspiraciones fallidas, desde las grandes ciudades del Cono Sur hasta las selvas de Centroamérica.

Muchos revolucionarios utópicos no sobrevivieron, asesinados por el ejército o la policía, por sus camaradas en disputas fratricidas e incluso por su propia mano. Algunos, como el cubano Manuel Piñeiro, maestro del espionaje y revolucionario continental, miran con desamparo cómo la era de la guerrilla llega a su fin. Otros, como el insurgente guatemalteco Mario Payeras o el estudiante radical mexicano Leobardo Ordaz, han vuelto de las armas y los eslóganes para organizarse en favor del medio ambiente y de los pobres de las ciudades. Y no pocos, incluyendo a Víctor Romero, cuyo viaje lo llevó de la Fuerza Aérea Cubana a la resistencia armada contra la dictadura de Pinochet y finalmente al desastre inimaginable de los sandinistas en las elecciones de 1990, han llegado al final de la aventura de su vida y enfrentan «un futuro sombrío y un pasado aparentemente fútil».

Este libro importante aunque finalmente malogrado vuelve sobre una lectura algo cuestionable del pasado pertinente. Su autor comienza con un momento más promisorio de la historia contemporánea de América Latina. En las tres décadas posteriores al inicio de la Gran Depresión, los trabajadores organizados, la clase media y los empresarios nacionalistas emprendieron la gran transformación de los países más industrializados de la región. Estos experimentos de capitalismo nacional promovieron programas estatales de desarrollo

<sup>1</sup> Tomado de *The Hispanic American Historical Review*, vol. 75, No. 4, 1995, pp. 682-683. Traducción de Hernando García.

económico y mejora social que Castañeda caracteriza, quizá discutiblemente, como izquierdistas. Los pactos sociales resultantes, forjados por figuras como Perón, Vargas y Cárdenas, remplazaron efectivamente un marxismo «congénitamente ajeno» por un populismo autóctono más apropiado.

Las repetidas intervenciones militares después del golpe de 1964 en Brasil dieron al traste con la corta versión latinoamericana del capitalismo de bienestar. Castañeda sostiene que en contraste con la evolución de la democracia social europea, las demandas de participación política en América Latina acompañaron muy estrechamente la integración de grandes cantidades de personas dentro de la economía de mercado. De este modo el populismo se anuló a sí mismo, ya que el frágil crecimiento económico no podía satisfacer las acrecentadas expectativas. El hambre, la inflación y el conflicto social resultantes constituyeron el escenario para el vicioso autoritarismo del último cuarto de siglo.

En últimas, Castañeda considera que el populismo fue traicionado por su propia progenie. Los límites de la reforma de mitad de siglo coincidieron con aumentos masivos de personas que recibieron educación universitaria, muchos de los cuales llegaron a creer que solamente una severa transformación social podría romper el estancamiento. Después de 1959, bajo la inspiración de la Revolución Cubana, su insignia de socialismo y resistencia al imperialismo de los Estados Unidos lanzó oleadas de insurgencia a través del continente. Fidel Castro y sus imitadores aparecen como los principales protagonistas en la historia de Castañeda. El autor sostiene que la izquierda armada, en Cuba y en todas partes, hizo de la violencia el centro de la política radical, derrumbó las iniciativas reformistas e invitó a la represión brutal por parte de las élites y de los Estados Unidos en medio de la guerra fría.

Los modernos revolucionarios de América Latina tienen mucho por qué responder, como afirma valientemente Castañeda. Ellos desdeñaron el gobierno representativo, las libertades civiles y la autonomía de las

organizaciones populares. Y cuando las armas y los eslóganes se antepusieron al duro trabajo de organizar a los pobres, por lo general traicionaron a aquellos en cuyo nombre buscaban hacer la «revolución». Con todo, el autor de *La utopía desarmada* tropieza al poner la denuncia de la izquierda intelectual en el centro de la historia contemporánea de América Latina.

La actitud de insurrección de los intelectuales revolucionarios no puede explicar totalmente la guerra civil de treinta años ocurrida en América Latina después de 1960. De hecho, el estancamiento del populismo había preparado el terreno para el desangramiento. Pero Castañeda no discierne de qué modo los cambios hacia la producción de bienes intensivos en capital en la industria y la agricultura, los vínculos más estrechos con los mercados mundiales y la aumentada cosmopolitización de las élites de la región durante este periodo impidieron la democracia social en la mayor parte de los países. Tampoco tiene mucho que decir sobre el rol determinante de los militares y de los Estados Unidos en supervisar la decisiva reorganización económica.

Y lo más notable es que queda faltando un importante capítulo sobre la izquierda latinoamericana, el que corresponde a la oposición de las clases populares a esta reestructuración capitalista. Los trabajadores, campesinos, y a veces los pobres de la ciudad se enfrentaron repetidamente contra la ofensiva de las élites en las décadas de 1960 y 1970, y sus desafíos quizá fueran más importantes en provocar el regreso del autoritarismo que los de las guerrillas. Estos movimientos difícilmente eran apenas criaturas del populismo implementado desde arriba a mediados del siglo; también fueron instrumentos no pasivos en manos de los intelectuales revolucionarios posteriormente. Además, la izquierda popular hizo usos mucho más autónomos y creativos de las ideas socialistas que los permitidos por el crudo intento del autor por podar el marxismo del árbol de la tradición radical latinoamericana.

La visión de Castañeda acerca de la América Latina posrevolucionaria refleja los límites de su interpretación histórica. El autor pinta un escalofriante retrato de la creciente miseria y deprivación en una región en la que tanto el crecimiento como la redistribución de la riqueza sólo han sido

ilusorios. Sin embargo, *La utopía desarmada* termina esperanzadoramente, con el bosquejo de un «gran pacto para el milenio». Según el autor, la esperanza de redención para América Latina reside en un resurgimiento populista, pero la izquierda debe abandonar su adopción de la ineficiencia estatal, su antinorteamericanismo suicida y su denigración del régimen constitucional. Este nuevo pacto social exigirá sacrificio y cooperación de los sindicatos obreros, la clase media y los empresarios que tengan interés patriótico, con el fin de asegurar, dentro de los límites de los mercados mundiales, el desarrollo económico y la ampliación de la igualdad social. Esto funcionará aunque sea en razón del temor de una posible explosión desde abajo. Los post-socialistas purificados pueden ayudar al nacimiento de este nuevo orden, después de haber aprendido, según concluye Castañeda, las oportunidades y los límites del poder.

Tristemente, esta propuesta vehemente para una única democracia social latinoamericana se levanta contra las duras realidades que Castañeda conoce tan bien. El se esmera por demostrar que cualquier sector importante de los empresarios latinoamericanos posee la visión y los recursos suficientes para soportar las exigencias de la economía mundial. Ni el destino de las réplicas populistas tan pálidas como el Perú de Alan García y la Argentina de Raúl Alfonsín, ni la actual implementación casi dictatorial de las políticas neoliberales a través del continente, pueden ser estimulantes. Los militares de la región aún ejercen gran influencia y socavan las reformas económicas y sociales. Y quienes trazan las políticas de los Estados Unidos ¿acaso van a tolerar los serios esfuerzos para «gobernar el mercado» (expresión que Castañeda toma prestada del economista Robert Wade) para el bien común en este hemisferio mientras se trazan los nuevos lineamientos del conflicto mundial en la era posterior a la guerra fría?

Ni la izquierda intelectual ni la popular en América Latina pueden ser tan dóciles como espera Castañeda. Muchos intelectuales radicales han sido domesticados por prebendas en institutos de investigación, becas en el exterior y posiciones en el gobierno. Pero la ira de las crecientes cantidades de personas de clase media educadas y que tienen apremiantes expectativas, podría provocar nuevas

insurgencias. El grupo peruano Sendero Luminoso puede ser tanto un anuncio de un cruel futuro, como el estertor de la muerte del utopismo revolucionario.

Castañeda supone que la izquierda popular vendrá a acercarse al «gran pacto» una vez desaparezca la realidad del socialismo. El celebra que los movimientos sociales contemporáneos revivan la sociedad civil, aunque ignora bastante sus voces, sueños y pesadillas. Sin duda, los sindicalistas, ambientalistas, feministas, poblaciones indígenas, comunidades de bases cristianas y activistas de derechos humanos podrían disentir de buena parte del programa de Castañeda. Algunos podrían hallarlo insuficientemente audaz en enfrentarse a las élites económicas, como con su propuesta acerca de los bancos centrales independientes. Los movimientos indígenas podrían considerar su anteproyecto como demasiado nacional y estatista. Y el análisis superficial del libro acerca de la cuestión agraria podría alarmar a los activistas rurales.

En el pasado, generalmente los movimientos de base eran más sensibles a las necesidades y aspiraciones de la mayoría de los latinoamericanos que las élites revolucionarias. Ahora ellos seguramente van a estar en desacuerdo con los intelectuales posrevolucionarios cuya pericia y certeza moral puede ser irritante para la práctica democrática como lo fue el vanguardismo armado del pasado. Y dadas la actual crisis económica y la represión generalizada, el reclamo popular puede ser más violento que pacífico a través de buena parte de América Latina durante algún tiempo.

Como el esfuerzo de Justo Sierra para retocar el liberalismo hace más de un siglo, *La utopía desarmada* es una inteligente reflexión sobre los demonios de la política intolerante, dogmática y excluyente. Pero también ofrece un proyecto de cambio desde arriba, semejante al de sus antepasados de finales del siglo XIX. Aquellos críticos de la utopía liberal no podían tolerar que los de abajo mantuvieran nociones independientes acerca de su destino y a veces incluso se apropiaran de ideas liberales para oponerse a los ricos y poderosos. Esta ceguera política condujo, al

menos en parte, a la revolución mexicana tres décadas después del llamamiento de Justo Sierra a la moderación. No debería perderse esa lección para la última generación de intelectuales posrevolucionarios de América Latina. Existe para ellos la oportunidad de unirse a la mayoría de sus conciudadanos para forjar con ahínco un pacto más humano, justo y democrático que el que incluso Castañeda imagina en este libro sugestivo. Y no se requiere menos para afrontar los terrores del «capitalismo salvaje».

**Michael F. Jiménez<sup>2</sup>**

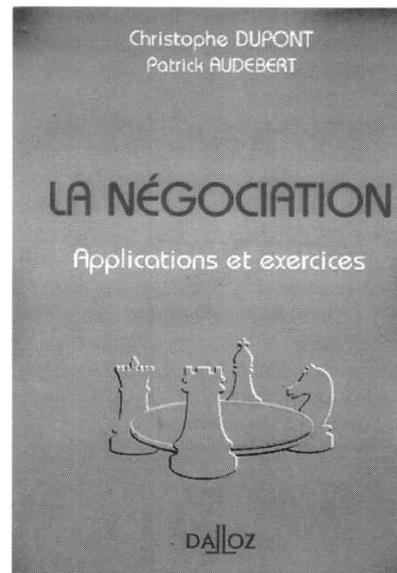
Profesor

Departamento de Historia  
University of Pittsburgh

## La Négociation: Applications et exercices

**Cristophe Dupont y  
Patrick Audebert-  
Lasrochas**

Éditions Dalloz, París,  
1994, 156 pp.



Los profesores de las carreras de Administración de Empresas que tienen a su cargo cursos sobre el tema de la negociación y aquellos que dirigen seminarios sobre este tema, encontrarán en esta obra un útil

auxiliar que les permitirá no sólo refrescar los contenidos fundamentales que se abordan en todo proceso de negociación, sino tratarlos de manera práctica con el recurso de la utilización de casos como metodología del aprendizaje.

La obra es complementaria de otra escrita por los mismos autores, titulada *La Négociation: conduite, théorie, applications*, la cual pone su acento sobre el balance de conocimientos y la presentación de los métodos. Pero la diferencia fundamental es que en *Négociation: Applications et exercices* no sólo sirve para ilustrar los temas estudiados, sino también de entrenamiento. Puede emplearse además como complemento de otra obra de Audebert-Lasrochas a la que se hace referencia en otra parte de esta edición de INNOVAR.

El docente tiene permanente necesidad de recurrir a ejemplos que ilustren y describan la situación que se ha abordado en las exposiciones, así que cuando se encuentra con un trabajo como el que se referencia, «mata dos pájaros de un tiro», porque la obra está construida en forma de módulos que exponen en una primera parte los temas que se abordan o, lo que es lo mismo, ciertos conceptos básicos cuyo contenido es esencial para desarrollar los ejercicios que se presentan en la segunda parte. Posee igualmente notas pedagógicas que orientan en la realización de los ejercicios, de acuerdo con el papel que deben desempeñar los participantes.

Los módulos también presentan una sección de profundización que además de ilustrativos, están destinados a la producción de programas más exigentes dado que dirigen la atención sobre otras obras y autores que los han desarrollado con mayor amplitud.

La relación de temas abordados en esta obra están repartidos en 14 capítulos que están contenidos en la primera parte. Las notas pedagógicas y la bibliografía se encuentran separados en la segunda parte.

<sup>2</sup> Tomado de *The Nation*, febrero 14 de 1994, pp. 20-21. Traducido por Hernando García.

Respecto a los capítulos de la primera parte, el primero aborda los elementos constitutivos de una negociación, el caso Alpina; el segundo hace la ilustración de una negociación profesional simple y suministra el caso Jardín. El capítulo 3 aborda el tema de las dos dimensiones en la negociación que se ilustra con el ejercicio azul-rojo (llamado también el dilema del prisionero).

La división del tiempo y las posiciones, las técnicas y tácticas, se abordan en los capítulos cuarto y quinto. La preparación de la negociación, que se trabaja en el capítulo 6, se complementa con el caso SNA. Para ilustrar el tema de la teoría de la negociación con sus nociones de utilidad y eficiencia presentan dos casos muy interesantes: el primero se refiere a la negociación internacional que se llevó a cabo entre dos países, España y Marruecos, sobre comercio internacional; el segundo expone un ejercicio llamado «Los cuatro frutos» (que puede ser remplazado por cuatro productos diferentes) y que se encuentra repetidamente en otras obras.

La aproximación *inductiva* que también se puede llamar *descriptiva*, permite abordar un problema desde ángulos diferentes, y es el tema del capítulo 8; aunque para ilustrarlo pueden emplearse muchos ejemplos, los autores remiten al lector a estudiar casos que son, al parecer, bastante conocidos en el medio europeo pero desconocidos en Latinoamérica, como es el caso de la negociación de Saint Germain hecha en julio de 1570 entre el rey de Francia Carlos IX, quien defendía la preeminencia de la religión católica, y dos negociadores protestantes calvinistas (hugonotes). Otro es el Congreso de Viena (1815-1816) donde participó Talleyrand, el cual permitió firmar la paz en Europa durante la época de Napoleón, que fue llevado a una obra de teatro y a una película, *La cena*, de Jean Claude Brisville. Tal vez el más conocido es el caso reciente que trata sobre las negociaciones de Teherán entre el gobierno de los Estados Unidos y el de Irán para la liberación de prisioneros norteamericanos de la embajada en Irán en 1980; sin embargo, hay ausencia de información sobre el particular en el libro.

Los capítulos 9, 10, 11 y 12 tratan sobre las negociaciones en los campos comercial, organizacional, social y ambiental, respectivamente, y se ilustran con casos muy relevantes en cada tema. Se puede destacar el que hace referencia a la negociación ambiental realizado entre inversionistas privados y la municipalidad de Toronto, que permitió la derogatoria de algunas regulaciones de tipo urbanístico y de ordenamiento espacial para desarrollar proyectos de arquitectura que trasladaban a la empresa privada algunas responsabilidades de la protección del paisaje.

Las negociaciones sobre aspectos financieros se ilustran en el capítulo 13 con los ejercicios sobre contratación de proyectos y emisión y adquisición de bonos.

Como en los casos precedentes, se nota en la obra un desbalance debido a que en ella apenas se hacen referencias generales a los aspectos específicos de la negociación, quedando a los participantes prácticamente el compromiso de documentarse sobre el escenario en el cual ésta se desarrolla; esto puede parecer ventajoso cuando se trata de hacer un curso de larga duración, tarea que es posible delegar en los estudiantes, pero inmanejable cuando los temas deben abordarse en un seminario de dos o tres días. Pero aun en el caso de cursos largos, se corre el riesgo de caer en el diletantismo debido a la dispersión de escenarios y de problemas.

La segunda parte de la obra es fundamental para desarrollar los ejercicios presentados en la primera. Es prácticamente la guía del profesor, con ella no sólo orienta la discusión sino que aclara algunos aspectos relacionados con el tema teórico en particular con el fin de facilitar el proceso de acercamiento entre las partes para llegar a una solución.

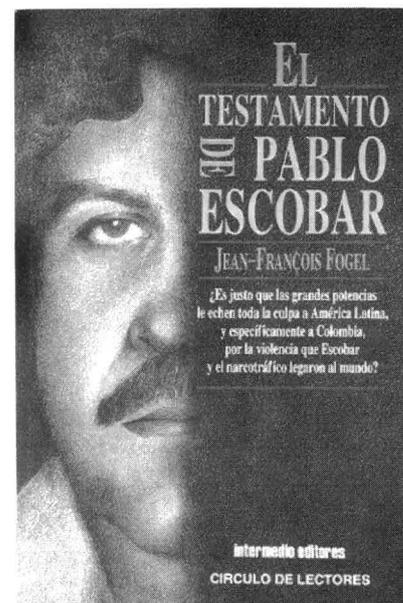
**Bernardo Parra Restrepo**  
Profesor

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

## El testamento de Pablo Escobar

Jean-François Fogel

Intermedio Editores,  
Círculo de Lectores,  
Bogotá, 1995, 166 pp.



El periodista y escritor francés Jean-François Fogel, especialista en asuntos latinoamericanos, propuso titular esta obra *El Patrón, vida y muerte de Pablo Escobar*, pero los editores la titularon *El testamento de Pablo Escobar*. El primer nombre induciría al lector desprevenido a pensar que se trata de una biografía del temible narcotraficante desaparecido (gracias a Dios), que no tiene nada de edificante, pero la obra va más allá de constituir un documento biográfico, tiene el propósito de escrutar el problema del poder, hacer una interpretación sociopolítica del fenómeno del narcotráfico y de la violencia conexas con él. Se trata de un esfuerzo interpretativo de un episodio histórico que aún no termina y que dio como resultado la aparición de ese fabuloso negocio que es el tráfico de cocaína, del cual «El Patrón» se fue haciendo y sintiendo señor y dueño.

La cocaína sigue siendo el mayor éxito comercial contemporáneo de América Latina. Evidentemente no

valdría nada sin la existencia de un comercio para venderla y sin la prohibición simultánea de ese comercio que infla las ganancias; pero esa contradicción constituye la única ley comercial propia de ese negocio.

El mérito de Pablo Escobar como empresario, en opinión del comentarista francés, fue haber combinado las características de dos prohombres de la industrialización norteamericana: de Henry Ford, la de haber facilitado la ampliación del mercado a través de la reducción de precios (valía 10.000 dólares el kilogramo de cocaína en 1988, precio seis veces menor al alcanzado en 1980), y la multiplicación de la cantidad exportada; y de John D. Rockefeller, la de adueñarse de las líneas de producción, de laboratorios, aviones, barcos, líneas de embarque, armas y equipos de comunicación.

Fogel, desde una perspectiva europea, deja entrever su simpatía hacia el entorno social que produce la cocaína. Es la pobreza de América Latina lo que ha obligado a esta salida. Por fortuna, 'mama coca' está aquí, porque a pesar de la persecución que contra ella se desató desde la conquista del Nuevo Mundo, los indios de los Andes no permitieron jamás su despojo. Es, parafraseando al expresidente peruano Alan García (hoy prófugo de la justicia de su país), el único producto de exportación que ha permitido la generación de alguna riqueza para los pobres. Aunque el productor de hoja de coca apenas recibirá una centésima parte del negocio, el mérito del capo colombiano fue haber recuperado para el continente el recurso olvidado de la coca y haberla convertido en un negocio floreciente.

Este éxito en su opinión contradice la hipótesis de Raúl Prebisch, quien desde la Cepal -hoy Cealc- preconizaba el crecimiento por sustitución de importaciones en economías que producen poco a poco lo que compran en el extranjero. «La cocaína, dice, demuestra la validez de la solución opuesta: el crecimiento por el aumento de las exportaciones».

El negocio floreciente de la industria de la coca no cesa de dar bofetadas a los discursos de los economistas oficiales. «Por el hecho de que esas ganancias hayan sido

conquistadas por fuera de la moral y de la legalidad, la cocaína recuerda a América Latina que ella pierde siempre cuando se atiene a las reglas del juego establecidas por los poderosos».

En efecto, recuerda que las exportaciones latinoamericanas vienen descendiendo año tras año sin que esto preocupe en nada a los países desarrollados. En 1960 América Latina producía 7.7% de las exportaciones mundiales y en 1988 éstas sólo llegaron a 3.9%; y si desaparecieran por completo, en nada se alteraría la economía mundial. No hay que ir muy lejos para señalar que, por ejemplo, en Colombia, a pesar de haber aumentado el volumen de sacos de café exportados en los últimos 10 años, el ingreso de la venta de este producto se ha reducido de manera gradual. Otros productos legales como el banano no dejan de disminuir su participación en el volumen de exportaciones, y las flores deben saltar sobre las altas tanqueras del proteccionismo para situarse en el mercado estadounidense.

El anecdotario empleado por Fogel para reconstruir el proceso de ascenso, consolidación y deterioro del poder de Pablo Escobar le permite hacer un paralelo entre el protagonista de *Cien años de soledad*, el coronel Aureliano Buendía, y sus 32 levantamientos en guerras civiles, que lo conducen a él y a otros capos de la droga a declarar la guerra total al gobierno (mientras éste se pliegue al tratado de extradición firmado con los Estados Unidos), bajo la consigna «Preferimos una tumba en nuestra patria que una cárcel en los Estados Unidos».

La primera bomba de la guerra fue soportada por «El Patrón» y los vecinos del edificio Mónaco en el barrio El Poblado, de Medellín, de la cual el periodista acusa al cartel del Cali como responsable. Sin embargo su autoría no ha sido demostrada. En los corrillos de Medellín se acusa a la DEA, o a la CIA o al FBI, que para poner bombas, según se sabe, no lo han hecho mal. Otros apuntes rápidos del escritor no le quitan mérito a la obra aunque se trata de pequeños

errores de quien narra el acontecimiento con los ojos del periodista y no con el rigor de un historiador, tales como el de cambiarle el nombre a un cementerio de Medellín, «Jardines Montesacro» por «Jardines Montecastro», el de matar a Luis Carlos Galán con un disparo de revólver, cuando todos escuchamos en el video de televisión el tableteo de la ametralladora cuyo fuego se alojó en el abdomen del candidato, o inventar un grupo guerrillero con las siglas PRL, confundido tal vez con el PRT.

Luego de la guerra declarada, en la cual las bombas revientan por todas partes, «viva la muerte» es el grito. El bandido quiere hacer sentir a toda la sociedad el terror del estallido dirigido contra a él y su familia que seguramente lo levantó con sus vecinos, en la madrugada del 13 de enero de 1988. Es la ley del talión. Después viene la Constituyente, se prohíbe la extradición, se negocian las penas y viene la posterior entrega del capo.

El periodista siente como todos la afrenta de «La Catedral», la cárcel de «seguridad» construida por Escobar con la aquiescencia del gobierno para impedir que nadie entrara pero sí permitir su salida, pero luego viene la fuga y el periodista echa mano del cuadro del dictador en su soledad pintado por Gabriel García Márquez en *El general en su laberinto*, para mostrar que «El Patrón», estaba ya abandonado por todos, perseguido por todos y que sólo estaba él en la línea de combate en una guerra que ya había calificado como perdida.

Esta obra representa una aproximación interesante al fenómeno de la droga y la guerra que contra ella ha desatado la potencia capitalista más poderosa. Una guerra difícil de ganar porque causan más estragos los disparos de un obús de un millón de dólares sobre cualquier funcionario del gobierno de cualquier parte del mundo, que las incautaciones, la destrucción de laboratorios y los prisioneros que deja una guerra que nació perdida.

**Bernardo Parra Restrepo**

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

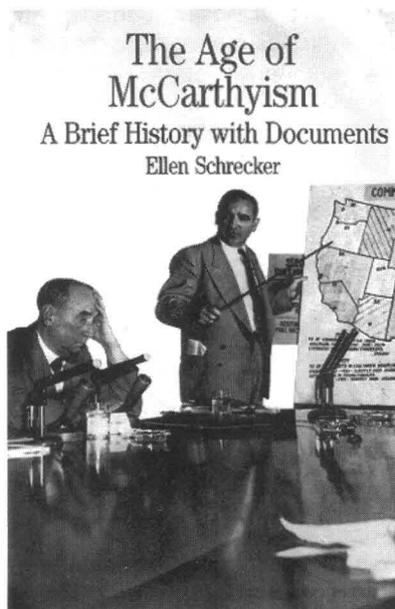
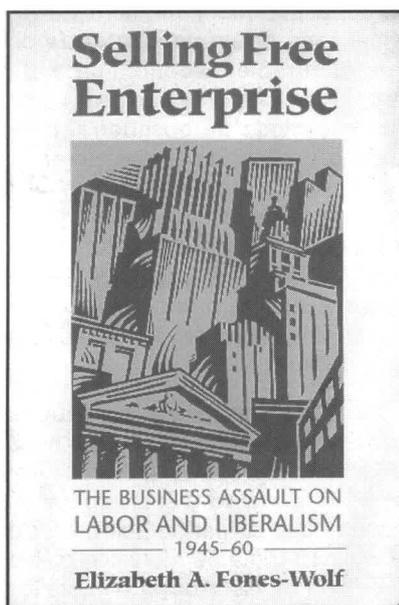
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

## Selling Free Enterprise. The Business Assault on Labor and Liberalism, 1945-60

**Elizabeth Fones-Wolf**

University of Illinois Press,  
Urbana y Chicago, 1994,  
xii, 309 pp.



Estos dos libros tratan el tema de la rápida derechización de la vida política en los Estados Unidos en el periodo de la posguerra. El trasfondo de esta derechización fue la polarización del planeta en dos campos ideológicos irreconciliables: el Occidente capitalista bajo el liderazgo indiscutible de los Estados Unidos, y el mundo comunista de la Unión Soviética.

El libro de la historiadora Elizabeth A. Fones-Wolf, *Selling Free Enterprise. The Business Assault on Labor and Liberalism, 1945-60*, surgió de una disertación de Ph.D. de la autora en la Universidad de Massachusetts. En dicha universidad Fones-Wolf estudió bajo la dirección de Bruce Laurie, experto en historia laboral norteamericana, y Robert Griffith, experto en historia política moderna de los Estados Unidos. La influencia de Griffith sobre Fones-Wolf aparece muy clara al revisar las ideas del primero en un par de artículos donde él estudia la movilización política de los empresarios a través de sus asociaciones para desacreditar al *New Deal* de Franklin D. Roosevelt, y al reformismo en general, a través de campañas publicitarias, *lobbying*, relaciones públicas con la comunidad, presiones y pleitos legales<sup>1</sup>. El libro de Fones-Wolf se concentra y explica en detalle los fuertes ataques de los empresarios en contra de los movimientos laborales en el marco de la derechización de la vida norteamericana en el periodo de la posguerra.

## The Age of McCarthyism. A Brief History with Documents

**Ellen Schrecker**

Bedford Books of St.  
Martin's Press, Boston y  
Nueva York, 1994, xiv,  
274 pp.

La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial habían debilitado la autoridad ideológica y la legitimidad de los empresarios norteamericanos. En los años cuarentas las encuestas mostraban el apoyo del público, educadores y estudiantes a la intervención estatal y la desconfianza de los grupos mencionados hacia el sector privado. Si para los empresarios los valores eran «individualismo», «competencia», «libre empresa», para los trabajadores eran «igualdad de derechos», «democracia industrial», «igualdad económica» y «justicia social».

Los sindicatos presionaban no sólo para influir en políticas de personal y salariales, sino también en los procesos de toma de decisiones de las empresas como la fijación de precios y las políticas de inversión. Así, los obreros tenían gran poder en la determinación de los procesos de trabajo en 1945 y estaban amparados por un fuerte movimiento sindical y por buena parte del Partido Demócrata. Los empresarios temían que a través de la federación sindical CIO (*Congress of Industrial Organizations*), y su Comité de Acción Política, los trabajadores fueran aún más asertivos.

Las huelgas del periodo de la posguerra atemorizaron más a los hombres de negocios. Aunque miradas las cosas desde la perspectiva actual los capitalistas exageraron la amenaza obrera y radical, esa fue la forma como ellos la percibieron a mediados de siglo y respondieron de acuerdo con esa percepción. Incluso la agenda liberal de la expansión del Estado del Bienestar preocupaba enormemente a los hombres de negocios.

Los empresarios desataron unas campañas muy bien organizadas y financiadas para influir en la formación

<sup>1</sup> Véanse Robert Griffith, «The Selling of America: The Advertising Council and American Politics, 1942-1960», *Business History Review*, vol. 57, No. 4, otoño de 1983, pp. 288-312; y «Forging America's Postwar Order: Domestic Politics and Political Economy in the Age of Truman», en Michael J. Lacey, compilador, *The Truman Presidency*, Woodrow Wilson International Center for Scholars y Cambridge University Press, Nueva York, 1989, pp. 57-88.

de una imagen de la cultura política de los Estados Unidos acorde con sus valores en la posguerra. Las campañas invocaban sentimientos nacionalistas en los que se identificaba el interés nacional con el interés de las empresas, se proclamaba que defender los negocios norteamericanos era equivalente a defender las libertades básicas de los ciudadanos; además, el nacionalismo corría paralelo al anticomunismo. El bombardeo publicitario estaba orientado también a desacreditar y restar poder al sindicalismo y a sus aliados progresistas dentro del Partido Demócrata. Aunque campañas similares se habían dado en los años veintes y treinta, las de la posguerra fueron mucho más intensas y respaldadas con presupuestos millonarios.

A través de la *National Association of Manufacturers*, NAM, y de la *United States Chamber of Commerce* los empresarios utilizaron el *lobbying*, la financiación de campañas políticas y las demandas para presionar contra los sindicatos y sus simpatizantes en el Partido Demócrata. Aunque había grupos de empresarios relativamente moderados, como el *Committee on Economic Development*, CED, que tenían una visión corporatista de la sociedad en que se representan los diferentes intereses en juego, incluidos los de los trabajadores, otros como la NAM tenían posiciones más radicales. La NAM, que representaba a los industriales, fue la organización empresarial más vertical en la defensa de los intereses privados y en sus ataques al sindicalismo y sus aliados<sup>2</sup>.

Hubo también una mayor presencia de los empresarios en el sistema educativo a todos los niveles. Esta presencia se apoyaba en fuertes contribuciones financieras y en intromisiones para modificar los currículos de enseñanza. De otra parte, grupos de profesores universitarios eran invitados a recorrer las empresas de la mano de sus altos ejecutivos. También eran invitados a paneles y variados eventos sociales organizados por los empresarios. Algunos académicos eran muy sensibles a este tipo de halagos; uno de ellos anotó:

"Cuando un profesor, que gana 3,800 dólares al año, tiene la oportunidad de sentarse a manteles

durante una hora y media para compartir sus puntos de vista sobre cualquier tema -desde el arancel hasta la financiación de la educación- con un ejecutivo que gana 600.000 dólares anuales, el profesor llega a comprender, incluso a ponerse de acuerdo<sup>3</sup>."

En el interior de las empresas, los hombres de negocios intensificaron sus esfuerzos para crear y consolidar sentimientos de identidad de los obreros con sus compañías y sus jefes. En esto contaron con sus consultores de cabecera, los expertos en relaciones industriales. También, y en muy buena parte gracias a la prosperidad de posguerra, los empresarios tuvieron que ceder beneficios económicos y prestaciones para ganar la simpatía de los obreros.

Aunque había grupos religiosos de derecha que apoyaban las campañas empresariales, facciones progresistas de la Iglesia Católica (que tenían la mayoría de sus fieles en la clase obrera) se pusieron abiertamente del lado del sindicalismo. Además, los trabajadores respondieron con su propia ofensiva política y cultural. Por ejemplo, había sindicatos que tenían sus programas de radio y televisión independientes, realizaban campañas en las escuelas y trataban de reforzar sus nexos con la comunidad, incluida la clase media. Asimismo formaban cooperativas de consumidores y programaban actividades deportivas y sociales en que se inculcaban valores contrarios al individualismo de los patronos. Sin embargo, sus presupuestos dedicados a publicidad y relaciones públicas eran mucho menores que los dispuestos por los hombres de negocios; igualmente, estos últimos tenían de su lado organismos oficiales que reprimían abiertamente al sindicalismo.

Aunque el sindicalismo sobrevivió el embate de los empresarios y sus aliados durante la posguerra, el movimiento obrero fue debilitado y purgado de sus elementos más progresistas. La legislación que se aprobó en los gobiernos de Truman y Eisenhower contribuyó a que el sindicalismo organizado tuviera que orientarse hacia simples negocia-

ciones económicas, dejando a un lado su agenda política y su autonomía ideológica. Una muestra de lo anterior se dio cuando la combativa CIO fue absorbida por la AFL (American Federation of Labor) en 1955. Además, la prosperidad económica de posguerra y el carácter cambiante de la fuerza laboral con el crecimiento del sector de los servicios y los trabajadores de cuello blanco dieron el golpe de gracia a la CIO, una confederación de sindicatos industriales.

El libro de Fones-Wolf, con una muy rica documentación de archivos sindicales, empresariales y gubernamentales, es un aporte valioso a la historia política y sindical norteamericana en un periodo clave de reestructuración económica y de reordenamiento internacional como fue el periodo de posguerra. Este trabajo confirma la existencia en el pasado, de una vena radical y *anti-Establishment* en los Estados Unidos. Al mostrar el proceso de debilitamiento de estos grupos, la autora sugiere que la democracia viene desde abajo y no desde los gremios empresariales.

Los esfuerzos de los grupos económicos vinieron acompañados de abierta represión patrocinada por el poder ejecutivo y el Congreso en contra de la disidencia política. Esto dentro del clima de represión contra todo tipo de disidencias en Estados Unidos en el periodo de posguerra. Estas persecuciones se ilustran en el libro de la reconocida historiadora Ellen Schrecker, *The Age of McCarthyism. A Brief History with*

<sup>2</sup> La Asociación Nacional de Industriales, ANDI, tenía nexos con la NAM. Así no es de extrañar que las campañas publicitarias de la ANDI en Colombia por la misma época reprodujesen temas y tácticas muy similares a los de la NAM en Estados Unidos. Hemos analizado este tema en Eduardo Sáenz Rovner, *La ofensiva empresarial. Industriales, políticos y violencia en los años 40 en Colombia*, Tercer Mundo Editores, Ediciones Uniandes, Bogotá, 1992, capítulo 3.

<sup>3</sup> Fones-Wolf, *Op. cit.*, p. 196.

*Documents*. Gran parte del libro comprende documentos que reflejan las actuaciones de todo tipo de protagonistas.

Según Schrecker, el mismo presidente Harry Truman estuvo detrás de la agenda anticomunista. Varios organismos del Estado contribuyeron a la cacería de brujas. La Fiscalía General, por ejemplo, elaboró una lista de individuos y organizaciones considerados como comunistas y los puso en la mira para ser perseguidos. El FBI, bajo la dirección de J. Edgar Hoover, también fue muy activo en la elaboración de estas listas. En el campo de las relaciones internacionales, la denominada Doctrina Truman, enunciada en 1947, era profundamente anticomunista. Dicha doctrina comprometía a los Estados Unidos a intervenir en aquellas naciones que estuvieran amenazadas por una posible toma del poder por los comunistas. La explosión de una bomba atómica por los soviéticos en 1949 aceleró la cacería de brujas, con el argumento de que había espías que habían pasado información sobre la bomba a la Unión Soviética.

Las tácticas incluían calumnias, listas negras elaboradas por organismos del gobierno y grupos privados, interrogatorios y juicios públicos con gran despliegue de prensa, hostigamientos y presiones para hacer perder su empleo a los acusados.

La cacería de brujas se devolvió en contra del mismo gobierno, el cual empezó a ser acusado por los republicanos de estar infiltrado por comunistas. Eventualmente, el mismo Truman pensó que las cosas estaban yendo demasiado lejos y vetó el Internal Security Act de 1950, así el Congreso haya votado para contrarrestar el veto.

El comité congressional *House Un-American Activities Committee*, HUAC, tuvo una participación muy importante. Fue allí donde Joseph McCarthy, un senador por el estado de Wisconsin, desempeñó un papel protagónico con sus interrogatorios casi delirantes. Otro de los miembros

estrella del HUAC era Richard Nixon (Nixon y otro furibundo anticomunista de la época, el actor Ronald Reagan, ocuparían años más tarde la presidencia de su país).

La persecución oficial a los comunistas tuvo los resultados esperados. En cuestión de años este partido (y cualquier otra posibilidad de tercer partido), había perdido totalmente su influencia en la vida política norteamericana. Donde más se notó esta pérdida de influencia fue en la purga de la CIO, en la que la izquierda norteamericana tenía su apoyo más fuerte y concreto.

Los comunistas controlaban unos doce sindicatos federados en la CIO en los años cuarentas, incluida la muy poderosa *United Electrical, Radio, and Machine Workers*, conocida como la UE (la UE tenía medio millón de afiliados). Los ataques contra la izquierda en la CIO venían del gobierno, el Congreso, los empresarios y hasta los sindicatos rivales. Por ejemplo, la Ley Taft-Hartley de 1947 golpeó al liderazgo comunista dentro de la CIO, mientras que el gobierno utilizaba todo tipo de medidas contra los sindicalistas radicales: les hacía auditorías de impuestos, interrogatorios en el Congreso, deportaba a los nacidos en el extranjero, etc. Para 1950 la CIO había sido purgada del liderazgo de izquierda, debilitando a la Confederación en general.

En la colección de documentos se presentan los puntos de vista y las declaraciones de líderes del Partido Comunista, así como de miembros de las bases. Estos documentos pueden ser contrastados con las acusaciones de Hoover y el *American Legion*, un grupo de extrema derecha. También están los testimonios de Whittaker Chambers y Albert Hiss, en los que el primero acusó a Hiss de espionaje atómico en favor de los soviéticos. El tema de la bomba atómica se complementa con documentación relacionada con el caso de Julius y Ethel Rosenberg, quienes fueron enviados a la silla eléctrica acusados de entregar secretos a la Unión Soviética.

También hay documentos sobre el

Programa de Lealtad y Seguridad implementado por la administración de Truman desde 1947 para expulsar a los comunistas -reales e imaginarios- de cualquier empleo en la administración pública. También se presenta el veto de Truman a los excesos de la legislación anticomunista de 1950.

En el campo de las ideas, la autora presenta documentos sobre la persecución en las universidades, lo mismo que sobre el acoso a libretistas, actores y directores de cine<sup>4</sup>. Los miembros del HUAC intentaron, y con mucho éxito, determinar lo que el público podía ver en las películas. Vale recordar que Ronald Reagan fue uno de los principales colaboradores del HUAC en el hostigamiento a Hollywood.

Por último, el libro incluye el ensayo de William O. Douglas, magistrado de la Corte Suprema de Justicia, titulado «The Black Silence of Fear» que fuera publicado en el *New York Times* en 1952. En este escrito, Douglas condena la histeria anticomunista y la llama «la línea del partido» que acalla y estandariza opiniones a través del miedo.

El trabajo de Schrecker presenta un cuadro excelente y muy completo de uno de los capítulos más controvertidos de la historia de los Estados Unidos. Además, ayuda a colocar el trabajo de Fones-Wolf en el contexto del viraje global de la vida política y cultural norteamericana hacia la derecha a mediados de siglo.

**Eduardo Sáenz Rovner**  
Profesor

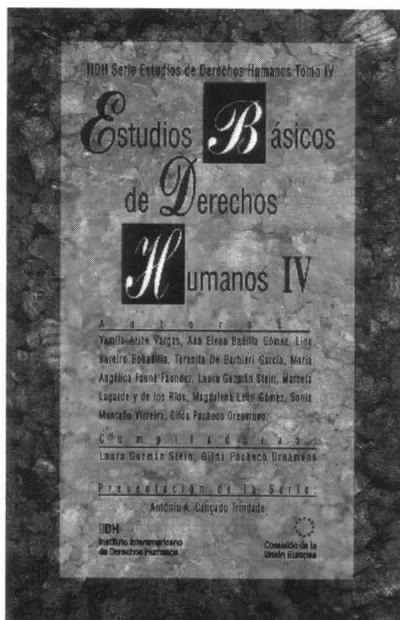
Departamento de Gestión Empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

<sup>4</sup> Sobre la persecución en el mundo académico, Schrecker publicó un importante trabajo; véase *No Ivory Tower, McCarthysm and the Universities*, Oxford University Press, Oxford y Nueva York, 1986.

## Estudios básicos de derechos humanos. Mujer y derechos humanos

**Laura Guzmán Stein y Gilda Pacheco Oreamuno, compiladoras**

*Serie Estudios de Derechos Humanos, Tomo IV, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, San José, 1996, 339 pp.*



El Instituto Interamericano de Derechos Humanos de Costa Rica acaba de publicar el Volumen IV de la serie Estudios Básicos de Derechos Humanos, dedicado al tema Mujer y Derechos Humanos. Compilado por Laura Guzmán Stein, coordinadora del Programa Interdisciplinario de Estudios de Género de la Universidad de Costa Rica y del área de Sociedad Civil del Instituto Interamericano de Derechos Humanos, y por Gilda Pacheco Oreamuno, docente de la Universidad de Costa Rica y jefa del Programa Género y Derechos Humanos del Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

El libro recoge nueve aproximaciones al tema. Éstas abordan ámbitos muy diversos de los derechos humanos y las mujeres, desde un enfoque abierto que incluye los derechos sexuales, económicos, políticos y sociales, y tienen en común el hecho de ofrecernos una mirada de “fin de siglo”. En esa medida, todos los ensayos hacen balances, reconstruyen itinerarios, analizan escenarios y proponen alternativas en aspectos como la educación, las conferencias internacionales, la participación política, los derechos reproductivos, los cambios legislativos, los patrones familiares, las políticas públicas y el desarrollo.

Dos de los artículos analizan los conceptos clave: “género” y “derechos humanos”. Laura Guzmán y Gilda Pacheco abren el libro con una serie de “interrogantes, nudos y desafíos” sobre los progresos en la condición de las mujeres en un contexto de cambio. Teniendo como punto principal de referencia los logros de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, recuerdan el itinerario de las luchas contra la discriminación de género, desde la Revolución Francesa, pasando por el tortuoso y lento ingreso de las reivindicaciones de las mujeres en las Naciones Unidas y la sucesión de Conferencias Mundiales que culminan en el Plan de Acción aprobado en Beijing. Destacan hitos como la aprobación de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer en 1979, que define nuevos paradigmas o el Foro de ONG de América Latina y el Caribe, reunido en Mar del Plata en 1994, que establece acciones prioritarias contra la discriminación, explotación y opresión de las mujeres en la región. Al reflexionar sobre el futuro del movimiento de mujeres, señalan los numerosos desencuentros y dificultades que acompañaron la última Conferencia mundial, así como el enorme esfuerzo de negociación que se realizó y que dejó reservas en temas como la sexualidad, los derechos reproductivos y la interrupción del embarazo.

Teresita de Barbieri y Marcela Lagarde enfrentan el debate conceptual. La primera realiza una aproximación histórica y teórica a la génesis del concepto “género” y la

expansión de su uso para poner en relieve la pluralidad de significados con que ha sido utilizado y señalar lo que se puede considerar acuerdos en torno al concepto y aquello que, en cambio, genera malentendidos y confusiones. Recuerda algunas de las preocupaciones que orientaron el recurso a este concepto como la búsqueda de una categoría unificadora que pudiera dar cuenta de la diversidad empírica y de las variadas aproximaciones disciplinarias, teóricas y metodológicas y que permitiera asegurar el deslinde con el pensamiento esencialista. Recuerda los nombres de las teóricas que jalonaron este proceso: Gayle Rubin, Joan Scott, Teresa de Lauretis o, en América Latina, Lourdes Benería, Martha Roldán. Identifica dos posturas fundamentales con respecto a este concepto: un enfoque que concibe a la sociedad como una sumatoria de individuos y al género uno de los atributos de estos individuos, y una segunda aproximación que considera al género como construcción social, colectiva e histórica que actúa como ordenador de la sociedad.

Por su parte, Marcela Lagarde desarrolla un análisis alrededor de la noción de derechos humanos con relación a la identidad de género, y propone la construcción del concepto de “humanas”, en femenino. Llama la atención sobre “la enajenación que nos sobreidentifica a las mujeres con los hombres y sus símbolos y desidentifica a los hombres de las mujeres y sus símbolos” y propone el reto de crear un nuevo paradigma cultural que permita la complementariedad real de las categorías humanas de género. Comenta sobre el mito de la igualdad entre hombres y mujeres y recuerda cifras que ponen en evidencia la actualidad mundial de la opresión de las mujeres, denunciando las formas principales del sexismo: el machismo, la misoginia y la homofobia. Aboga por una democracia genérica que incluya los derechos de las humanas, como alternativa que involucre todas las dimensiones de la cultura, la estructura y los fundamentos de los poderes. Al llamar seres humanas a las mujeres, busca enfrentar a las ideologías patriarcales mediante un acto de transgresión política.

Yamila Azize introduce una reflexión sobre las mujeres y la educación en América Latina, desde una perspectiva histórica y de valoración de la figura de Sor Juana Inés de la Cruz. Parte del análisis de algunos temas centrales de su lucha, como el reclamo de una educación científica para las mujeres. Recuerda la estrategia intelectual y discursiva de Sor Juana que ha sido analizada por críticas literarias feministas como Jean Franco y Josefina Ludmer, destacando su reconocido ensayo "Respuesta a Sor Filotea de la Cruz". Al evaluar el alcance de los ideales educativos de Sor Juana Inés, comprueba que distan mucho de haberse realizado a pesar del ingreso masivo de las mujeres al sistema educativo: no solamente se han instaurado nuevas desigualdades en el interior de dicho sistema, sino que los efectos de la educación en términos de acceso de las mujeres a posiciones de decisión y poder son muy limitados. En un paralelo con la opción de Sor Juana Inés, Yamile Aziza invita a hacer un balance sobre las fortalezas de las mujeres en los ámbitos de lo público y lo privado, a revalorizar el espacio privado como un posible territorio de conspiración y marginalidad creadora, y a revisar los logros y los objetivos de la institucionalización.

Sonia Montañó propone un ensayo sobre uno de los ámbitos más complejos y polémicos de los derechos humanos de las mujeres: sus derechos reproductivos. Haciendo una rápida retrospectiva sobre los cambios socioculturales que afectaron a América Latina en los últimos veinte años, destaca en el ámbito de la sexualidad la separación entre erotismo y fertilidad y la institucionalización del concepto de derechos sexuales y reproductivos. Sin embargo, los efectos de la institucionalización son ambiguos y las mujeres no son aún sujetos plenos en su definición; las leyes civiles, familiares y penales que conciernen al comportamiento reproductivo y a la sexualidad conservan fuertes elementos de vigilancia y castigo. La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing marca una serie de avances, al recoger principios que apoyan el cuestionamiento de prácticas, normas y valores sociales que definen los sistemas de género

vigentes, reconociendo los derechos reproductivos como derechos básicos de las parejas y los individuos, incluyendo entre los actos de violencia contra las mujeres la esterilización forzada, el aborto forzado o la utilización coercitiva de anticonceptivos, ampliando el concepto de salud reproductiva al abarcar la salud sexual como búsqueda de desarrollar la vida y las relaciones personales, garantizando la universalización de ciertos derechos, independientemente de las diferencias culturales y la diversidad étnica.

Magdalena León nos presenta un recorrido evaluativo sobre las concepciones del desarrollo que han predominado en el Tercer Mundo y en América Latina desde la década de 1970 y la manera como en cada una de ellas ha sido pensada la participación de las mujeres. Dentro de la idea del desarrollo como crecimiento económico surgieron los programas de bienestar dirigidos a los pobres, en los que las mujeres fueron consideradas en cuanto a su rol reproductivo; el concepto de desarrollo con equidad amplió esta visión buscando aumentar la productividad de las actividades femeninas, mientras el enfoque más reciente que ha acompañado la difusión de las políticas neoliberales se orienta hacia la eficiencia y la productividad. Otras concepciones, que parten desde la mujer hacia el desarrollo, presentan varios matices: desde la mujer como recurso desaprovechado hasta la estrategia de "empoderamiento" impulsada por el grupo Mujeres por un Desarrollo Alternativo, pasando por la incorporación de las relaciones de género como marco obligado para entender la situación de las mujeres. Después de identificar dos grandes formas de institucionalización de las políticas hacia la mujer: de las oficinas marginales, con acciones y objetivos limitados de los años setentas a la planeación con perspectiva de género de los ochentas, Magdalena León realiza un balance de la discusión sobre el impacto de los proyectos de mujeres. Sus conclusiones y perspectivas se orientan a defender las políticas públicas con perspectiva de género, apoyada en el "empoderamiento" de las mujeres como la mejor manera de avanzar hacia una sociedad más democrática.

Line Bareiro, con la colaboración de Carmen Echaury, abordan el tema de la participación política de las mujeres. Para ello, hacen un seguimiento a diversas formas de participación política de las mujeres en América Latina que no han sido reconocidas desde la óptica masculina, ubicando al movimiento feminista como una de las propuestas alternativas de fin de siglo, al lado del pacifismo y el ecologismo. Señalan como eje de sus luchas actuales la ampliación de la ciudadanía para las mujeres mediante la representación y el aumento de su participación en los poderes públicos y en las instituciones políticas y sociales. Rescatan las "formas constantes de hacer política de las mujeres", que ofrecen una rica variedad en la historia de los países latinoamericanos y que incluyen tareas de apoyo en organizaciones políticas, lucha por los derechos humanos y contra las dictaduras, e igualmente la influencia política de las mujeres a través de su inserción familiar y su vinculación afectiva con hombres que tienen poder, tema espinoso y poco explorado. Concluyen con algunas reflexiones sobre el concepto de ciudadanía y el significado de su ampliación para las mujeres, que requiere un cuestionamiento del discurso político dominante y de su sesgo androcéntrico. En ese sentido, la plataforma de Beijing surge como un punto de apoyo insuficiente que requiere ser profundizado y desarrollado.

Ana Elena Badilla propone una lectura crítica desde una perspectiva de género, de la legislación familiar, penal y laboral en cinco países de Centroamérica. Busca superar el estudio exclusivamente formal de los textos legales vigentes, que presenta una visión erróneamente optimista sobre los derechos humanos de las mujeres centroamericanas e intenta un análisis integral del sistema jurídico, considerando tres componentes centrales: normativo, estructural y cultural, y desarrollando el concepto de discriminación. En una primera parte hace el recuento de las etapas seguidas por los derechos humanos de las mujeres, partiendo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en 1948, y estudia los principales hitos interna-

cionales que permiten configurar un marco mundial en este campo: la Convención sobre Derechos Políticos de la Mujer, aprobada por las Naciones Unidas en 1952, la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por el mismo organismo en 1979, la Conferencia Mundial de Derechos Humanos, realizada en Viena en 1993 y la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo, de 1994. En una segunda parte del artículo la autora expone algunos ejemplos de su lectura de género acerca de las legislaciones centroamericanas, poniendo en evidencia casos de discriminación jurídica.

Finalmente, María Angélica Fané presenta un detallado estudio de los patrones familiares en varios países centroamericanos y del impacto que han tenido la crisis económica y la situación política y militar de la región sobre las estrategias de supervivencia de las familias y el rol de la mujer. Con base en una revisión rigurosa de estudios recientes sobre la familia en Centroamérica, muestra la gran heterogeneidad de estas sociedades y la diversificación creciente de los modelos familiares, desmontando los mitos sobre su nuclearización y homogeneización que sirven de base a las legislaciones y políticas de los Estados de la región. Pero las nuevas modalidades familiares no se orientan a superar la desigualdad de género, y se observa, al contrario, una tendencia a su fortalecimiento. La multiplicación de los hogares que tienen jefatura femenina, agravada por la situación militar y política y las características de las estrategias de sobrevivencia que logran desarrollar, señalan claramente el peso desigual de la crisis sobre los hombros de las mujeres: empleo informal, alto número de personas a cargo, intensificación de jornadas laborales, trabajo de los niños, deterioro de las pautas de consumo. La crisis de legitimidad de la autoridad masculina ha repercutido en un aumento de la violencia de los hombres en contra de las mujeres en los hogares. De este modo, las familias continúan perfilándose como una instancia no democrática, cimentada bajo un esquema de

dominación masculina y subordinación femenina.

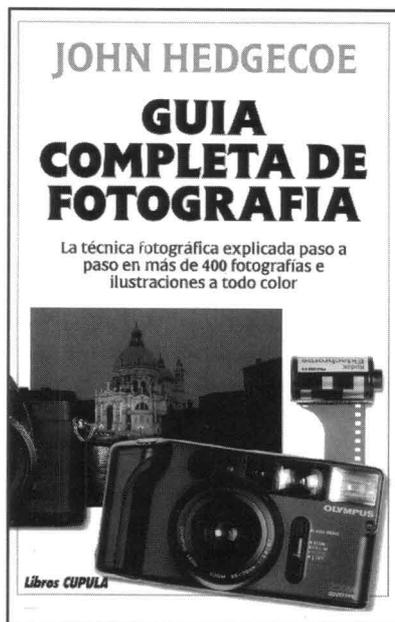
En síntesis, se trata de un abanico polémico y sugestivo de miradas feministas sobre los derechos humanos.

**Luz Gabriela Arango**  
Profesora  
Departamento de Sociología  
Universidad Nacional de Colombia

## Guía completa de fotografía

**John Hedgecoe**

Ediciones CEAC,  
Barcelona, 1991, 223 pp.



El autor, cuya experiencia y formación académica en el área le han permitido elaborar este valioso texto presenta una gama de proyectos en términos progresivos que van desde el conocimiento básico de la cámara hasta lo más reciente en técnicas de manejo de imagen.

Para sacarle partido a este libro es necesario desprenderse de los temores de ensayar, y proveerse de una buena cámara porque el enfoque es eminentemente interactivo. Mediante el ensayo y el error se puede llegar al dominio de la técnica, gracias al seguimiento de una serie de talleres

que van madurando no sólo el concepto que se tiene sobre un tema sino el logro de un buen trabajo.

La labor fotográfica exige un cierto «ángel» que apasione un tanto, como ocurre con la pintura y el dibujo a los grandes maestros, ya que deben solucionarse problemas que tratan con la forma, la textura, el color, los tonos, la figura humana, los lugares, los bodegones y la naturaleza. Como aplicación práctica, a las personas involucradas en este sector del conocimiento le interesan particularmente las aplicaciones publicitarias a través de los medios gráficos.

Muchos piensan con desdén que tomar fotografías consiste en lograr un buen enfoque y una exposición adecuada. Pero en realidad es un arte bien difícil de dominar. La fotografía es una disciplina que ante todo enseña a ver y comprender. La magia de un lugar sólo se transparenta en cierto momento. Para no ir muy lejos, por ejemplo, en los prados de la Universidad con la luz de las cinco, en las tardes de tiempo seco de diciembre.

Este libro tiene la característica de que señala los fundamentos de ese aprender a ver. Como lo encontrará ejemplificado el lector cuando observe la muestra de la fotografía de una rosa sobre la laja de una tumba con inscripciones latinas; el gris de la piedra coloreado por una luz suave contrasta con el rojo encarnado de la flor. También en la secuencia de los rostros, la voluptuosidad de las adolescentes o bien la cara nostálgica de una anciana griega.

Antes de proceder a la formulación de los talleres de entrenamiento, el autor familiariza con el conocimiento de las técnicas básicas, considerando en ellas información sobre los diferentes tipos de cámaras y aditivos para lograr efectos. Entre éstos, las diferentes clases de *flashes* y lentes.

Igualmente trata el aspecto a mi parecer más complejo del manejo técnico, como es el relativo a la elección de velocidad de obturación, apertura de diafragma y opción de la sensibilidad de la película fotográfica. Pero la dificultad es sólo aparente, porque la pedagogía con que el autor

trabaja los temas tanto para blanco y negro como para color, desmitifican este fucú casi insalvable para el principiante.

La secuencia de los talleres comienza con los elementos esenciales, cuyo interés es iniciar al lector en el grabado de la figura con precisión, la forma y el volumen; que al igual que en la pintura, se logran con el juego apropiado de luces y sombras. La insistencia en trabajar no sólo el color sino también el blanco y negro, demuestra la maestría de sus ejemplos.

¿Cómo lograr transmitir la idea de tridimensionalidad en un espacio de dos dimensiones como es el de una fotografía? Sin duda es un desafío cuyas herramientas encontrará el lector explicadas profundamente a través de los talleres acerca de la perspectiva, los planos y los ángulos, para realzar la potencia y geometría de la figura, el trato de la textura que es capaz de transmitir sentimiento, tiempo, frescura o añoranza. El color que se prefiere para 95% de los trabajos fotográficos exige contrastes gracias a una combinación armoniosa de primarios y secundarios.

El impacto del color y de sus tonos es un aspecto que en fotografía publicitaria es contundente para lograr la aceptación del producto. Este efecto también es estudiado particularmente con película blanco y negro que tiene la ventaja de poder trabajarse caseramente.

Continúa éste trabajo con un apartado especial para el retrato. Con las habilidades desplegadas en la anterior secuencia de talleres, se aplican ya a una persona o a un grupo, con luz natural o artificial. La búsqueda no es por un simple retrato, sino por captar la interioridad del sujeto que gracias a nuestro trabajo quedará plasmado en su imagen. Un poco a lo Dorian Gray de la buhardilla.

¿Sabe usted cómo conseguir tomar una foto con las peores condiciones de luz? Allí está la respuesta. También ayuda tener paciencia para captar el mejor momento, y utilizar filtros y reflectores que recojan los reflejos y produzcan efectos agradables; de ello se ocupa uno de los

mejores grupos de proyectos, del 20 al 26.

La secuencia de talleres continúa con el tema de los lugares. A diferencia de los anteriores apartados, los lugares tienen una realidad caracterizada por la relativa estabilidad de la estructura, pero también por las cualidades pictóricas variantes de la luz solar que ofrecen matices de color diferentes según la hora del día. Captar los lugares a diferentes horas del día o aun de la noche, en condiciones atmosféricas muy variadas, captar el carácter del lugar, según la monocromía del paisaje o bien con la abigarrada descomposición de estilos arquitectónicos de la ciudad, es un ejercicio que da resultados placenteros.

Los bodegones constituyen una disposición atractiva de objetos inanimados con arreglo espontáneo o deliberado. Sin embargo, los más apreciados son los primeros. Seducen no sólo por la composición en sí, sino por su cacería constructiva y la espera del mejor momento para fotografiarlos por el ambiente y la luz presentes allí. Se usan igualmente como elemento para captar la figura y luego pasarlos al lienzo. A la manera de Bach, pueden hacerse variaciones tonales sobre un mismo tema con resultados sorprendentes.

Un sector particularmente interesante para los profesores que deseen hacer documentales o tomar sus diapositivas, es el dedicado al movimiento. Allí se enseñan los trucos del oficio, particularmente el juego con la velocidad del obturador, que tiene la particularidad de congelar instantes definitivos para comprender un proceso.

Concluye el libro con la ilustración completa acerca de cómo instalar un laboratorio en casa, y consejos sobre qué equipo comprar, qué filtros usar, cómo hacer montajes fotográficos y cómo presentar trabajos finales.

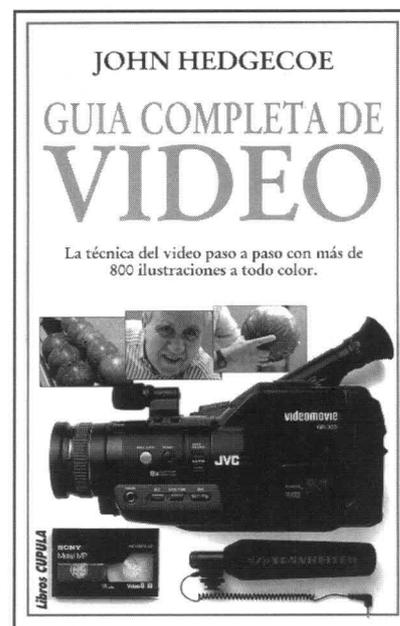
**Manuel Gutiérrez Roa**  
Profesor

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

## Guía completa de video

**John Hedgecoe**

Ediciones CEAC,  
Barcelona, 1992, 256 pp.



John Hedgecoe realizó estudios de fotografía en el Royal College of Arts de Londres; actualmente es vicerrector de dicha institución con la cual ha trabajado desde 1975. Antes de dedicarse a la academia había trabajado en las revistas más prestigiosas de la Gran Bretaña. Ha ganado premios internacionales, como el mejor libro internacional de arte por su biografía de Henry Moore. De su autoría son también otros libros como *Guía completa de fotografía*, *Técnica fotográfica*, *Técnicas de laboratorio*, *El retrato*, *El paisaje y fotografía básica*.

Quien lea y practique esta *Guía completa de video*, con seguridad no volverá a ver cine o televisión como un simple espectador. El libro es de gran utilidad para los artistas y las personas dedicadas al manejo de la imagen, como publicistas, camarógrafos, directores escénicos, guionistas y fotógrafos.

Así como la degustación de alimentos exige cierto cultivo, por su

presencia, olor, sabor, color, y aun añejamiento en el caso de los vinos, el disfrute de una película y también la filmación de escenas en su video-grabadora, exigen conocimiento del manejo de la imagen, que consiste en resolver creativamente una cadena de problemas interrelacionados.

Es como arrancar trozos de vida, dar un encuadre a la cámara de acuerdo con el momento dramático, jugar con las luces para ambientar la escena y transmitir el subjetivismo necesario para interesar al espectador, despertando en él los sentimientos, reflexiones y conductas previstos por el director. La búsqueda del equilibrio entre la imagen y el sonido. La mejor utilización de los espacios y el manejo del tiempo. La ejecución de guiones interesantes, amén de los problemas administrativos que demanda la coordinación de los recursos disponibles, dinero, cámaras, luminotecnia, efectos especiales, sonido, y personal disponible. Un verdadero desafío.

Los años ochentas y noventas se caracterizan por desarrollar tecnologías al alcance de la mano del gran público. A diferencia de los años anteriores, en que había que enviar los rollos a Panamá o a los Estados Unidos, hoy se graba e inmediatamente se proyecta en el televisor el fruto de su trabajo. Esto es ventajoso en todo sentido, ya que además la crítica va mejorando el dominio del arte. Por supuesto, los profesionales de la publicidad señalan aún las ventajas del cinematógrafo por las facilidades de edición y la resolución que tienen; pero son ventajas que poco a poco son superadas por la *Camcorder* o cámara de video.

Hedgecoe lleva paso a paso al principiante, comenzando por familiarizarlo con el conocimiento del equipo: aparatos de edición, interior de la cámara, lógica de uso y cuidados especiales. Tipos de cámaras, objetivos y trípodes. Este apartado orienta al lector en la compra o cambio de su cámara y le revela secretos que pueden evitarle dolores de cabeza al elegir.

Enseguida se abordan los elementos centrales de la composición

y la creatividad fotográficas. Comoquiera que la cámara reacciona a la luz de modo diferente al ojo humano, debemos tener cuidado especial con las intensidades de luz vigente en el ambiente. La técnica de uso de la profundidad de campo y del enfoque permiten hacer juegos subjetivos en el manejo dramático. Es posible alcanzar dominio de la panorámica y de los basculamientos manteniendo el equilibrio de la propuesta. Este capítulo es crucial para un buen desempeño futuro; por ejemplo, la utilización del entorno es tan exigente que requiere entrenamiento en uso de contrastes, aislamientos, usos geométricos, usos de fondos, encuadre de figuras y planimetría corta.

El libro continúa su explicación del lenguaje de las imágenes en movimiento. A diferencia de la cámara fotográfica, la de video exige continuidad y finalidad, elementos que se logran mediante el manejo de los planos y de los ángulos. Recuérdense los planos medios y contrapicados que hacen los noticieros de televisión para mostrar que un personaje es culpable; puede decirlo en medias tintas en el guión de la noticia, pero la forma de tratar la imagen es definitivamente señaladora.

Volviendo con la crítica, un aspecto que trata en profundidad es el relativo al eje de la acción, que permite al usuario de la imagen reconocer el realismo de lo visto. En la transmisión televisada de un partido de fútbol, donde las cámaras son manejadas en dos ejes, termina uno sin saber a favor de quién gritar, porque los jugadores de los equipos parecen indistintamente anotar goles en la misma portería.

Otro aspecto tratado es el uso de las técnicas de iluminación, tema que está en consonancia con el uso de la fotografía; sin embargo, para quien no comenzó por allí, es bastante útil en particular por el interés que despierta el manejo de luces y sombras para lograr efectos especiales; y hablando de ellos, el autor aborda también un aspecto que definitivamente entretiene por la fantasía que se puede desplegar mediante el uso de maquetas, uso de fuego, agua y proyec-

ciones superpuestas. Es divertidísimo.

El aspecto administrativo y mercadotécnico es tratado *in extenso*. Desarrolla la técnica de elaboración de guiones, la creación y ejecución del *Story Board* y el control presupuestario.

Un tema que es difícil encontrar en otros libros es la posproducción; el autor expone lo último en equipos para hacer edición y manejo de títulos, lo cual es especialmente dispendioso cuando no se tiene un generador de caracteres, agrega el uso de diapositivas, e imágenes fijas que son útiles en la realización de documentales. Por ejemplo, los profesores pueden usar estos elementos para hacer documentales didácticos. Uno que ya es clásico por el impecable manejo de cámara y el uso de imágenes fijas con libreto en *off*, como es natural, es *El caso de la cooperativa Mondragón*.

Un buen conjunto de temas se encuentra al final del libro, que recogen lo más notable en el uso de la cámara; allí los más importantes son los documentales, las ficciones dramáticas y cómo contar una historia.

El manejo del documental exige agilidad para el tratamiento de la historia, porque el público objetivo puede dormirse con el relato; en este capítulo se revela el mecanismo para lograr una edición apropiada por la continuidad, el uso del tiempo y el manejo de personajes si amerita el uso de éstos. La pre y posproducción son elementos clave.

Contar una historia es un buen ejercicio de manejo de cámara, siempre que se tenga suficiente disciplina al traducir el cuento en escaleta, microescaleta con tempo dramático y llevar a un guión que genere el manejo escénico.

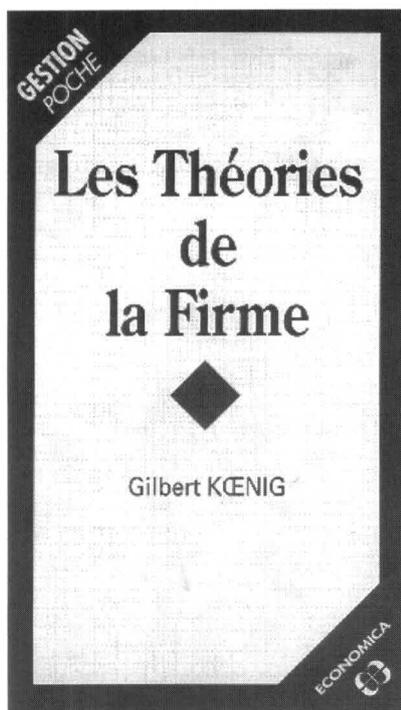
**Manuel Gutiérrez Roa**  
Profesor

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

## Théories de la firme

Gilbert Koenig

Edición Económica,  
París, 1993, 111 pp.



Se presentan en este texto las principales teorías de la firma utilizadas en los trabajos contemporáneos de análisis económico y de gestión, es decir, los conceptos sobre este tema desarrollados por las teorías neoclásica, sistémica, teorías del *management*, del comportamiento y, por último, las teorías institucionales de costos de transacción.

Estas teorías han surgido debido a que dentro del análisis del comportamiento varios factores en la empresa justifican la existencia de objetivos diferentes a los de maximización de utilidades, que constituyen verdaderas alternativas a los principios de racionalidad sustancial y optimización y aquellos de racionalidad procedimental y satisfacción.

El libro también presenta algunas reflexiones sobre las modalidades de organización y de coordinación de la actividad, que conducen a concebir la empresa como una organización de objetivos y de múltiples tomadores de decisiones, que establecen dentro de

la organización una red de contratos específicos.

Se trata de una obra pequeña en todo sentido, una edición de bolsillo y que carece de profundidad. A lo largo de seis capítulos sintetiza algunos conceptos relacionados con la organización empresarial. El primero se refiere al concepto de *caja negra*, que es alimentado por la teoría económica neoclásica que asimila la empresa a una unidad cerrada en la que sólo intervienen los deseos de los empresarios que, en tanto propietarios del capital, a partir de sus propios cálculos de costos desarrollan una conducta orientada a la maximización de beneficios; es ni más ni menos que el modelo de maximización de una *función ganancias = ingresos totales menos costos totales*. Desde luego, el autor procede a sofisticar el tema recurriendo a las expresiones de las fórmulas conocidas de las curvas de costos medios y costos marginales según la cual el máximo beneficio se consigue en aquel nivel de producción en el que la curva de costos medios corta la curva de los costos marginales en su punto mínimo. Naturalmente, la función ganancias depende también de los ingresos medios, los cuales, en condiciones de competencia no dependen del empresario sino del mercado, es decir, se ve obligado a introducir el concepto de incertidumbre. Aunque ésta es una teoría inútil para predecir el comportamiento del empresario, está destinada a explicar las incidencias de los cambios en las diferentes variables en el pronóstico del valor total de la función.

En el segundo capítulo presenta lo que el autor llama la empresa gestionada (*managerial*), es decir, la empresa que ya no es dirigida por sus propios dueños sino por profesionales a sueldo que de acuerdo con sus propios criterios orientan los destinos de la firma, cayendo en algunos casos en conflicto con los propietarios en razón de las prioridades de crecimiento o supervivencia que se privilegian frente al objetivo ganancia. Esto es lo que algunos economistas han querido denominar «Teoría de la agencia» (S. Ross, 1973, M. C. Jensen y W. H. Meckling, 1976) que implican acuerdos entre los accionistas mayoritarios y los adminis-

tradores, con sus consecuentes costos de vigilancia, costos de compromiso para cumplir determinados mandatos y costos residuales que son los costos de oportunidad, es decir, las pérdidas que deben soportar los accionistas o los administradores cuando existan diferencias entre ambos frentes a gastos hechos en el ejercicio.

Es decir, los administradores deben concebir estrategias que satisfagan no solamente los deseos de los accionistas sino los intereses de la empresa como un todo (su desarrollo material y humano) y su función frente a la sociedad de la que hace parte. Es decir, que además de buscar los dirigentes la medición de su gestión con factores como las ganancias, existen otros no mensurables que orientan su comportamiento, tales como el poder, el prestigio, la seguridad, etc., los cuales no dependen de la utilidad.

El tercer capítulo presenta a la empresa como una organización multidecisional. Éste es el conocido concepto sociológico que presenta a la empresa como una coalición de individuos que están agrupados en unidades diferentes (división técnica del trabajo) los cuales tienen objetivos específicos y que a su vez están interrelacionados, para alcanzar unos objetivos de conjunto. Entre estos grupos se desarrollan estrategias diferentes en consonancia con sus niveles de aspiración, dando lugar a la aparición de conflictos de intereses. Éstos se conjugan dando origen a compromisos diferentes que permitan la satisfacción de las necesidades de cada grupo (accionistas, administradores, trabajadores). Lo cual puede implicar, por ejemplo, que la remuneración de los *managers* se sujete a las variaciones de los indicadores del precio de las acciones de la empresa en la bolsa, a las cifras de negocios, al comportamiento de ciertos gastos o a la tasa de crecimiento de la empresa.

El cuarto capítulo se inclina a partir del análisis económico de los contratos, a concluir que la empresa es una red de contratos específicos; para ello se apoya en tres teorías anteriores: la de la agencia, la de las convenciones y la de los costos de transacción. Dice que a pesar de que esta teoría es menos ambiciosa, tiene

la ventaja de estar más elaborada. De acuerdo con esta óptica, que ha sido representada por O. E. Williamson (1975, 1985), combina ciertos conceptos de la teoría del comportamiento y ciertos aportes de la teoría económica expuestos por J. M. Commons, por ejemplo, la noción de transacción.

Las transacciones están destinadas a coordinar la actividad de la producción por los mercados de las empresas. El análisis de los costos de una u otra alternativa permite justificar la organización de esta actividad por las firmas. Así los factores por analizar son: la naturaleza del medio ambiente y el comportamiento de los participantes.

Para ello se clasifican los costos del funcionamiento del mercado en dos categorías: los costos de utilización del sistema de precios y los costos de negociación de contratos. Para que la empresa se haga cargo de la comercialización, debe considerar los gastos de operación a través de agentes a sueldo, lo que no es otra cosa que la internalización del proceso de contratación con agentes externos que operarían bajo comisión o descuentos. Al mismo tiempo, debe considerar los límites que le permitan hacer ahorros en costos o generar ganancias adicionales.

El capítulo quinto presenta la empresa como una estructura organizacional que discurre a través de los diferentes niveles jerárquicos con división técnica del trabajo en consonancia con el tamaño de la misma, en donde se distinguen tres categorías: las estructuras jerárquicas lineales, las funcionales y las de apoyo y línea. Es un capítulo en donde se presenta básicamente el modelo formal de organización expuesto por los teóricos de la escuela clásica: Weber, Fayol, Gulick y Urwick. De aquí se puede concluir que la empresa a medida que crece, está en posibilidad de agrupar bajo una misma división actividades otrora dispersas o crear nuevas subdivisiones, como respuesta a las necesidades de crecimiento, diversificación o integración.

El último capítulo presenta la empresa como un sistema, es decir, a partir de esta teoría la organización empresarial es concebida como un sistema integral autogobernado, con

sus características determinantes: una división del todo en partes, una forma específica de comunicación con el medio ambiente, entradas, ciertos procesos y determinados resultados. Por ser autogobernado tiene dos subsistemas fundamentales: un subsistema dirigente y un subsistema dirigido, que se comunican entre sí a través de órdenes e informes; existe una forma propia de determinar objetivos y una capacidad de corregir las desviaciones para adaptarse a las condiciones cambiantes del medio y al comparar los resultados frente a los planes.

La obra en mención es pues, breve, descomplicada y sin mayores pretensiones que la de ser un libro de bolsillo.

**Bernardo Parra Restrepo**

*Profesor*

*Departamento de Gestión Empresarial*

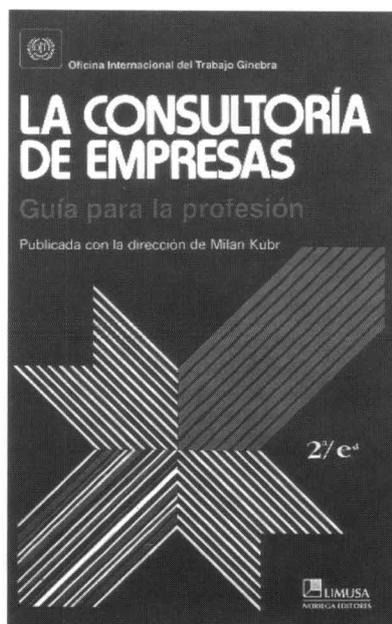
*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

## La consultoría de empresas. Guía para la profesión

**Milan Kubr, director**

*Editorial Limusa, Noriega Editores, Ciudad de México, 1995, 565 pp.*



Este libro es un clásico en la materia, no sólo por la claridad de sus conceptos sino porque la literatura específica sobre el tema en español no es abundante y se renueva muy poco. Si bien la profesión del consultor en nuestro medio muestra avance en lo empírico, el aspecto académico se encuentra descuidado y el material escrito que se elabora pasa a considerarse confidencial por las empresas consultoras. Para esta segunda edición se ha agregado un apreciable volumen de información, fruto sin duda de la experiencia de los consultores que conforman el equipo de la OIT. Por ejemplo, se sumaron análisis y técnicas para afrontar el cambio organizacional, aspectos relacionados con la cultura de la organización, estructura y organización de los procesos de consultoría, estrategia de las firmas, costos y honorarios; también aporta información actualizada sobre las firmas consultoras existentes en el mercado mundial.

La consultoría de empresas es un método utilizado para mejorar la práctica de la gestión en los sectores público y privado. Es una profesión nueva, derivada de la administración de empresas, ejercida independientemente o a través de una organización dedicada al fomento de la productividad. Cada país ha generado su propio estilo; en Oriente, los consultores son generalmente viejos gerentes que se han jubilado y participan con su sabiduría, de procesos que involucran el cambio en las fábricas u oficinas con las que colaboran. Su sabio consejo está respaldado por el método científico y la experiencia en el área. En nuestro medio colombiano, son las empresas de auditoría más reputadas las que hacen consultoría a la gran industria, y las fundaciones de apoyo a la microempresa e instituciones del Estado las que propician su utilización en las pequeñas empresas. El libro que nos ocupa trata el tema de manera general, sin particularizar sobre la situación de un determinado país, pero quizá sea esta circunstancia uno de sus méritos porque da pautas e inspira ideas para investigar la situación de la consultoría en nuestro medio. En mis clases de consultoría y asesoría lo utilizo como abre bocas y elemento de contras-

tación respecto de lo que es posible realizar en una práctica limitada por el tiempo y las necesidades de los intermediarios del servicio.

Al igual que otros enfoques, el libro considera que las fases del proceso de la consultoría son: 1o. La iniciación (donde se plantean los contactos preliminares con el cliente, se hace un diagnóstico global de los problemas y se aclara el ámbito general del proceso que concluye con el contrato de consultoría). 2o. El diagnóstico (allí se reconocen y sintetizan los hechos y se definen los problemas y su naturaleza). 3o. La planificación de las medidas (implica un trabajo creativo para proponer y evaluar soluciones y arreglos para su puesta a punto). 4o. La aplicación (requiere un trabajo prolijo de integración de equipos, capacitación de los individuos y monitoreo). 5o. Terminación (incluye los términos de evaluación del trabajo, informe final, definición de compromisos, planes de seguimiento y retiro). A todas estas partes se le dedican cinco capítulos, con un promedio de 60 referencias diferentes.

Otro aspecto tratado es el rol del consultor. Util para determinar el perfil de quien se dedica a esta tarea, ya que debe combinar la habilidad para el ejercicio profesional específico de la administración (sea éste la manufactura, el mercadeo, la gestión del factor humano, las finanzas, el derecho aplicado), con la paciencia y la pedagogía del maestro.

El problema parece fluctuar alrededor de saber todo acerca de nada como especialista, o bien, nada de todo, como generalista. La experiencia tanto metodológica como técnica, es de gran ayuda para tener éxito en la labor como consultor.

De modo semejante a otros marcos de referencia en el área, el de este libro atribuye un gran valor al aspecto psicológico que rodea la consultoría, al considerar que ésta tiene como finalidad la realización del cambio individual y social. Enfatiza el uso de la teoría del aprendizaje y los modelos de Kurt Lewin y Edgar Schein para los procesos colectivos y la teoría del aprendizaje y orientación conductista para los procesos individuales.

Un instrumento valiosísimo que aporta es el relativo a aclarar el

problema de la consultoría y la cultura. Ya pasaron los días en que la preocupación central de la gente de la gestión eran temas inocuos como los organigramas y los famosos manuales de funciones que en muchas ocasiones inflexibilizan las organizaciones.

La cultura de la empresa es base para un buen estudio de clima organizacional y, más que estudio, transformación, gracias a alguna de las estrategias formuladas para mantener el cambio. Los individuos forman grupos, ejercen liderazgo, aun a veces trabajan en contra de sus colaboradores por rivalidades mezquinas o por intereses egoístas.

Aun personas que se creen maduras, a veces esparcen chismes acerca de sus colegas con el ánimo de perjudicarlos. El consultor debe tener suficiente madurez para ponderar la validez de las fuerzas del ambiente y no dejarse llevar como instrumento justificador de grupos en pugna. El capítulo sobre cultura y el de ética del consultor son muy útiles para lograr perspectiva sobre el trabajo.

En cuanto a la formulación del plan de trabajo, este libro aporta un análisis de campo de fuerzas que es bien diferente de los trillados esquemas basados en la matriz Dofa. También presenta listas de verificación que no dejan pasar detalle en el momento de definir la planificación de la acción. Lo anterior está complementado con el tratamiento de los métodos creativos, que se justifica ya que el consultor debe generar ideas que eliminen viejos moldes o, como se dice ahora, rompan paradigmas. Como el tema es muy extenso, hicieron una labor de síntesis que trató el pensamiento creativo y técnicas como la sinéctica, la enumeración de atributos, las relaciones forzadas, el análisis morfológico, el pensamiento lateral y las listas de verificación. Finaliza esta sección con la forma como debe hacerse la presentación de propuestas.

Los aspectos relacionados con trabajos específicos de las áreas son muy esquemáticos y merecen ser estudiados en colaboración con otros libros especializados en los temas en referencia. A excepción del relativo a la consultoría financiera, que está bien elaborado ya que integra las categorías financieras al registro contable

y a la formulación de indicadores de desempeño.

El libro cierra con una docena de apéndices, que ilustran casos de consultoría, mandatos de la ética de la consultoría y formas de redactar los informes.

Más que un tratado alejado de la realidad, es un libro de consulta permanente que resuelve la mayoría de los interrogantes que puede tener cualquier estudioso del tema.

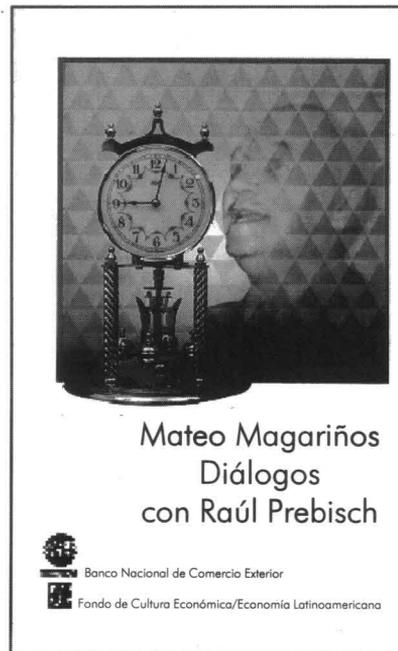
**Manuel Gutiérrez Roa**  
Profesor

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

## Diálogos con Raúl Prebisch

**Mateo J. Magariños**

Banco Nacional de Comercio Exterior, Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, 1991, 263 pp.



Este libro es el resultado de una entrevista al economista argentino Raúl Prebisch (1901-1986) realizada en 1971 por Mateo Magariños, diplo-

mático uruguayo y amigo del entrevistado. La entrevista se concentra en la persona de Prebisch y en su papel en el diseño de políticas económicas más que en su rol como teórico.

Comienza Prebisch hablando de su infancia y juventud en Salta y Tucumán, sus ancestros alemanes y criollos, y sus estudios en la Universidad de Buenos Aires. Recuerda cómo en su época de estudiante universitario fue influido por la lectura de los autores clásicos y los economistas contemporáneos, lo mismo que por Juan B. Justo, fundador del Partido Socialista en la Argentina.

Una vez graduado, Prebisch visitó Australia y Nueva Zelanda para realizar análisis comparativos. Efectuó entonces estudios estadísticos para la Sociedad Rural Argentina y para los ministerios de Hacienda y Agricultura. Cuando algunos representantes del sector agropecuario quisieron que ajustara sus estudios y manipulara estadísticas para favorecer los intereses de los empresarios, Prebisch se negó a hacerlo y fue destituido de su cargo de analista en la Sociedad Rural Argentina.

En el Estado, Prebisch ascendió posiciones rápidamente gracias a sus capacidades; fue el primer director de la oficina de investigaciones del Banco de la Nación en 1927, redactó el decreto de impuesto a la renta en 1931, y acompañó a Julio Roca, vicepresidente de la república, en las negociaciones comerciales con Gran Bretaña para intentar defender los precios de las exportaciones argentinas durante la Gran Depresión. Estas negociaciones culminaron en la firma del Tratado Roca-Runcinam, que se enmarcaba dentro de los convenios bilaterales entre los países latinoamericanos productores de bienes primarios y los países industrializados en los años treinta.

El sabor amargo que le dejaron las negociaciones con los británicos y los efectos de la Gran Depresión lo llevaron a perder su fe en la teoría clásica del comercio internacional. Anota en su entrevista cómo fue el Partido Socialista el que defendió entonces con tenacidad la división internacional del trabajo y el patrón oro arguyendo que éstos habían traído bienestar y altos salarios para el pueblo argentino<sup>1</sup>.

Prebisch participó después en el Plan de Acción Económica Nacional que buscaba, entre otras cosas, sustentar precios mínimos de los cereales argentinos y fomentar las obras públicas. Para entonces Prebisch ya sentía la influencia de las ideas de John M. Keynes publicadas en *The Times* de Londres en 1933. Asimismo, el joven economista tenía una gran ascendencia en la toma de políticas económicas de su país y preparó el proyecto para la creación del Banco Central en 1934; posteriormente sería nombrado su director.

En 1943, Prebisch renunció a la dirección del Banco Central presionado por los militares cercanos a Juan Domingo Perón. El hostigamiento no terminó ahí; en 1948 fue despojado de su cátedra universitaria en la Universidad de Buenos Aires y partió para Chile.

En Chile consolidaría una prolífica carrera como gestor de la teoría de la dependencia desde la dirección de la recién creada Comisión Económica para la América Latina, CEPAL. Cuenta Prebisch cómo la CEPAL, un organismo de las Naciones Unidas, fue creada a pesar de las presiones diplomáticas del gobierno de los Estados Unidos. Además de haber ocupado la dirección de la CEPAL, también ocuparía la Secretaría General de la UNCTAD, gestión que también comenta en su entrevista.

Este libro de Magariños, que presenta una excelente bibliografía al final, puede ser complementado con una obra publicada por el mismo Prebisch en 1982 y que contiene algunos datos autobiográficos (*Contra el monetarismo*), lo mismo que con los escritos del historiador norteamericano Joseph Love. En resumen, este es un trabajo informativo e interesante sobre la personalidad del economista latinoamericano más influyente en el siglo XX.

**Eduardo Sáenz Rovner**  
Profesor

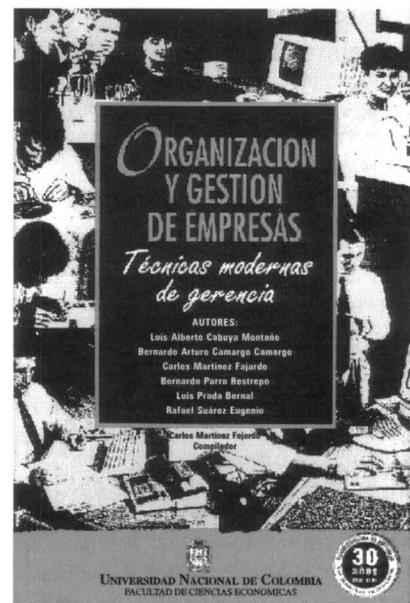
Departamento de Gestión Empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

<sup>1</sup> Al respecto, véase el estudio de Richard J. Walter, *The Socialist Party of Argentina, 1890-1930*, The University of Texas Press, Austin, 1977.

## Organización y gestión de empresas. Técnicas modernas de gerencia

**Carlos Martínez Fajardo, compilador**

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1995, x, 334 pp.



La carrera de administración de empresas en la Universidad Nacional de Colombia se fundó en 1965, como una necesidad de compensar la falta de dirigentes empresariales preparados conscientemente y capacitados para ejercer cargos de dirección en las empresas colombianas. Durante estos treinta años de desempeño ha logrado imponerse en el medio como una escuela de formación de primera línea. Los resultados pueden verse en la imagen lograda entre los gerentes de empresas privadas y públicas, dentro y fuera de Colombia.

Con el fin de llenar un vacío académico y proporcionar una herramienta original en el campo de la formación de administradores, los profesores de la carrera de administración de empresas reunieron

diversos trabajos sobre los temas fundamentales de la disciplina, y publicaron el libro que reseñamos aquí.

Este libro contiene los aportes de los profesores Luis Alberto Cabuya, Bernardo Arturo Camargo, Carlos Martínez Fajardo, Bernardo Parra Restrepo, Luis M. Prada y Rafael Suárez. Los trabajos abocaron los diversos temas relevantes de la administración, con énfasis en las técnicas de gerencia.

El primer trabajo de Carlos Martínez Fajardo, los aspectos básicos de la administración, hace un recuento breve de los principales aspectos que deben apreciarse en esta ciencia. Los elementos críticos de la organización como función del proceso administrativo del mismo autor, recaba sobre un tema fundamental en la gerencia, como es el concepto de organización. La función de planeación constituye un buen resultado de las experiencias en este campo, con las respectivas fórmulas y los pasos que deben seguirse en la formulación de planes estratégicos, una idea ya tradicional en la moderna teoría gerencial. Las técnicas de planeación recogen los diagramas de los programas PERT-CPM, de manera didáctica y sencilla.

La función dirección, de Bernardo Parra Restrepo, definida como un proceso de adecuación del sistema (la organización) con la ley general que rige en el ambiente concreto, reseña los diversos aportes históricos que han hecho los clásicos sobre este tema y ordena sus énfasis y apreciaciones. La función de control en sistema, desarrollado por el mismo autor, Parra Restrepo, enuncia los más importantes aspectos de este ramo, que abarca desde los problemas de información hasta los de auditoría.

La gestión de personal, uno de los más difíciles temas, tratado por Rafael Suárez, trata la cuestión de la contratación, de las pruebas que deben llevarse a cabo para la selección de personal, y las tendencias de administración de personal en Colombia. En complemento, Alberto Cabuya Montaña amplía el campo de los aspectos laborales útiles para la gestión, con un análisis más detallado

de los tipos de contratos, las modalidades de trabajo, las formas de salarios, los regímenes de pensiones y la seguridad social.

La gestión financiera y contable, uno de los aspectos más intrincados y difíciles de la administración, es ampliamente analizada por Luis M. Prada. En esta sección se presenta un cuadro útil sobre las razones financieras, solvencia, prueba ácida, capital de trabajo, etc., que se requieren en toda empresa y deben ser parte del manual del administrador financiero. Los estados financieros, del mismo autor, se introduce en este campo específico del dominio de contadores, así como de los gerentes, que deben conocer los rubros fundamentales y los criterios básicos de los estados financieros.

La gestión de producción, por Bernardo Arturo Camargo, es uno de los capítulos más interesantes de este libro; trata el complejo y crucial tema de la producción, el almacenaje, los métodos cualitativos y cuantitativos, las normas técnicas y otros aspectos de igual importancia.

La gestión de mercado, de Carlos Martínez Fajardo, como se sabe, constituye una pieza central en el desempeño de una empresa, desde el diseño a la asignación de precios, pasando por la investigación sobre los gustos del consumidor, las tendencias del mercado, la publicidad y la distribución.

En resumen, todos estos trabajos, elaborados con la mira de incidir sobre los aspectos centrales de la administración de empresas, y de asimilar las teorías modernas con la práctica ya tradicional de las empresas colombianas, destacan el compromiso de la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional de Colombia con los procesos de modernización de la economía colombiana, los que atraviesan un circuito claro que va desde la academia hasta la empresa, el medio y la cultura empresarial.

Instrumentos tales son de gran provecho para todos aquellos que nos ocupamos del mejoramiento de la calidad en los procesos administrativos, tanto desde el punto de vista de la investigación, como de la aplicación, y de las técnicas que

deben conservarse con el fin de elevar la productividad y la competitividad de las empresas colombianas, en medio de un proceso de globalización que nos exige grandes esfuerzos.

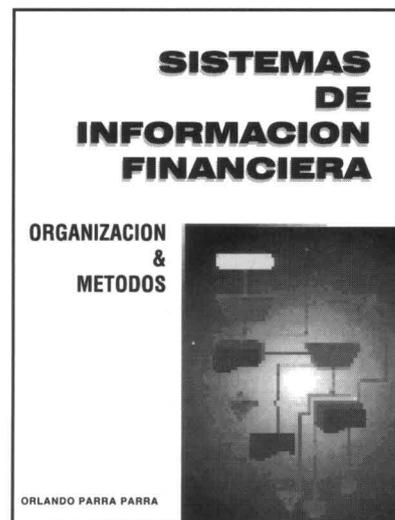
**Adolfo Rodríguez Bernal**  
Rector

Universidad Pedagógica Nacional

## Sistemas de información financiera. Organización y métodos

**Orlando Parra Parra**

OrPa Editores, Bogotá,  
1994, 402 pp.



En esta obra se muestra cómo el enfoque sistémico, la adecuada segregación funcional, la equilibrada delegación de funciones y el debido control de responsabilidades, hacen que los estados financieros expresen la situación económica razonable de las organizaciones.

Se define y analiza la contabilidad financiera como proceso de obtención de información contable, dirigida a múltiples usuarios internos y externos, con el objeto de poder utilizarla para la toma de decisiones en materia de acción social y de gestión de negocios.

A su vez, la contabilidad gerencial o administrativa es concebida como «la aplicación de las técnicas y conceptos adecuados al proceso y proyección de datos financieros y operacionales, con el propósito de suministrar información pertinente para que la gerencia establezca planes y objetivos económicos que le permitan tomar decisiones acertadas, a fin de lograr dichos objetivos».

Obsérvese que la contabilidad gerencial tiene un dominio mucho más amplio que el de la contabilidad financiera, debido al uso que la gerencia da internamente a la información, bien sea desde el punto de vista de la planeación estratégica, la calidad total o los procesos de control administrativo-operativos.

En pleno apogeo de la Revolución Industrial, las empresas eran administradas por los dueños mismos, quienes planeaban, producían y distribuían productos. Además de ello, acumulaban información financiera-operativa, para tomar decisiones en la marcha normal de los negocios. Todo el sistema de información se registraba en la memoria del propietario, quien se constituía en la fuente central de información, a manera de base de datos. Las actividades administrativas crecieron y se hicieron cada vez más complejas, obligando a los empresarios a renunciar al manejo de todos los procesos administrativos. De esta manera surgió la necesidad de la delegación de autoridad y de la segregación funcional, a nivel de áreas como producción, finanzas, personal, ventas, cuyos límites se basaron en la lógica administrativa, originándose de este modo, un movimiento hacia la tecnología de la administración de negocios, con los resultados que hoy experimentamos.

Se evidencia que los sistemas de información contable-financiera y contable-gerencial han evolucionado sustancialmente en los últimos años, mediante el concurso de los desarrollos de la tecnología informática y de los estándares de medición e indicadores de gestión. De manera que la gerencia moderna, consciente de esta realidad, ha reconocido que la información financiera confiable y oportuna, en un contexto global de tipo administrativo, es un factor de

éxito en los procesos de dirección de negocios.

El autor de este libro, especializado en contraloría y finanzas en la Universidad de Texas en Austin, y en sistemas de información, en la SIPE OPTIMATION, en Roma, hace una completa e ilustrada exposición del diseño, desarrollo e implantación de los sistemas de información financiera, de control interno y de auditoría computarizados, como aporte técnico al desarrollo organizacional y económico general de nuestro país. Utiliza acertadamente una serie de gráficas y diagramas de flujo para facilitar el entendimiento de las exposiciones teóricas, metodológicas y técnicas relacionadas fundamentalmente con los sistemas de información financiera en las organizaciones.

Se trata de una obra de especial interés para gerentes generales, contralores, ejecutivos de áreas funcionales, supervisores operativos, responsables e involucrados en los procesos de evaluación, definición, diseño, desarrollo, implantación y mantenimiento de los sistemas de información financiera y de control interno en organizaciones públicas y privadas, con cualquier objeto socio-económico lícito.

Toda la obra ha sido concebida y desarrollada con un enfoque eminentemente sistémico y de control. Considera la empresa como un sistema y el interior de la misma, una serie de subsistemas que operan en forma integrada hacia el cumplimiento de un objetivo común. Uno de los subsistemas es el *contable*, que comprende compras, producción, ventas, cuentas por pagar, nómina, etc.

Los sistemas en la óptica empresarial pueden ser financieros y funcionales. Sistemas financieros: ventas, compras, nómina, presupuestos, efectivo, capital, maquinaria-equipo y costos.

Sistemas funcionales: mercadeo, pronósticos, inventarios, producción, materiales, suministros, personal y administración.

El libro expresa que los sistemas empresariales se mueven condicionados por entornos complejos, integrados normalmente por elemen-

tos de distinta naturaleza, como legislación, cambio tecnológico, comportamiento humano, sindicatos, proveedores, administración, presupuestos, inflación, demanda, recursos financieros, etc. Estos elementos constituyen fuerzas que alimentan permanentemente las conductas gerenciales en los procesos de administración de negocios.

Se desarrollan conceptos básicos y casos prácticos de sistemas de información financiera y de control para el sector público, fondos, proyectos y servicios, indicando que la administración de las entidades públicas opera con las mismas responsabilidades que las empresas del sector privado y en consecuencia, la gerencia deberá planear, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativo-operativos, en coherencia con los objetivos económicos y sociales preestablecidos y con los parámetros de medición denominados economía, eficiencia y efectividad de las operaciones.

El procesamiento de datos por computador está ampliamente desarrollado, con aplicaciones financieras, utilizando procedimientos completos y debidamente documentados, desde los elementos de un sistema informático clásico, a nivel de hardware, software, personal, datos y procedimientos, hasta el desarrollo metodológico íntegro de un sistema de información por computador, comprendiendo las siguientes fases esenciales:

- Recolección de datos
- Entrada de datos al proceso
- Procesamiento de datos
- Resultado o salida de la información

Con relación al análisis, diseño y desarrollo de sistemas de información financiera, se concentra en la naturaleza del análisis de sistemas y del papel de la función de organización y métodos como apoyo al trabajo del personal de análisis y programación de sistemas computarizados, debido a la importancia que tiene para los sistemas una completa y clara documentación.

Se dedica especial atención a la función de control gerencial e interno, desarrollando el concepto de que la

contabilidad es esencialmente un *sistema de control* al servicio de usuarios internos y externos a la organización. Se hace una amplia exposición del sistema de control interno, en la óptica del Instituto Americano de Contadores Públicos, IACP, con base en los siguientes objetivos:

- Proteger los activos del mal uso, fraude y desgaste.
- Promover la precisión y confiabilidad en el sistema contable.
- Estimular y evaluar la adhesión del personal a los objetivos y políticas de la empresa
- Promover y evaluar la eficiencia de las operaciones

Según el autor, el sistema de control interno hace parte del proceso administrativo, desde la concepción misma de la función de planeación hasta la función de control, mediante una serie de elementos debidamente organizados, con un enfoque sistémico y totalizante.

Destaca que la auditoría interna es en verdad la función de auditoría integrada al servicio de la administración, la cual hace parte del sistema de control interno como uno de sus elementos fundamentales, cuyo trabajo consiste en la investigación y evaluación del sistema administrativo-operativo de las organizaciones globalmente considerado, con el objeto de identificar significativas debilidades de control, para comunicarlas oportunamente a la alta dirección con las respectivas recomendaciones y análisis de costo-beneficio, a fin de que se ordene la implementación del sistema de control interno en las partes pertinentes.

La auditoría interna debe ser una función independiente de los procesos gerenciales y operativos, reportando a la alta dirección, con la misión de evaluar el grado de economía, eficiencia y efectividad de las operaciones a fin de facilitar la dinámica administrativa hacia el mejoramiento de los resultados de la gestión.

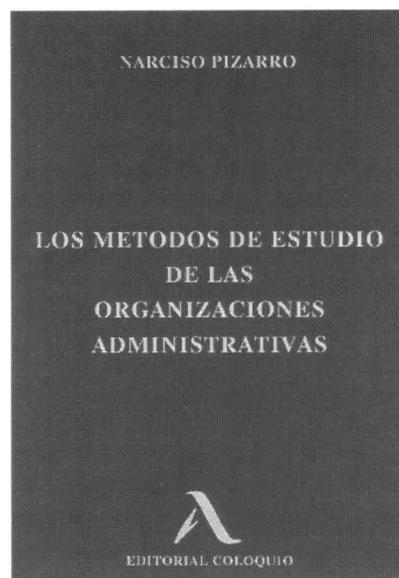
**José Dagoberto Pinilla Forero**  
Profesor

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

## Los métodos de estudio de las organizaciones administrativas

**Narciso Pizarro**

**Editorial Coloquio,  
Madrid, 1990, 202 pp.**



Esta obra estudia los métodos científicos para la investigación de las organizaciones.

Inicia el análisis con una reflexión sobre el concepto de organización y la aplicación del modelo weberiano de burocracia en la compleja realidad administrativa de las organizaciones del Estado moderno y de las organizaciones privadas.

Una segunda parte del trabajo se concentra en el estudio de los procesos de regulación y de control bajo la perspectiva sistémica y los conceptos de la cibernética.

El libro examina la perspectiva moderna teórica y metodológica del análisis reticular de las estructuras sociales, sometiendo a un análisis crítico el concepto de relación social.

Señala el papel central del estudio de las relaciones sociales en todas las metodologías sociológicas y la posibilidad de aplicar métodos y

técnicas de análisis matemáticos al manejo de datos acerca del comportamiento de fenómenos sociales, a partir del concepto de que una relación es una semantización de la regularidad de un proceso social real.

Opina que en la investigación empírica de la sociología no se construyen hechos relacionales, sólo se registran y sistematizan los enunciados socialmente producidos sobre estos hechos. Afirma que las semantizaciones relacionales son de orden institucional y no estructural, aunque exista una relación dialéctica entre ambos órdenes de realidad social. El problema empírico fundamental consiste en develar las relaciones estructurales. El método sociológico debe permitir el estudio de los procesos sociales y construir relaciones sociológicas, sin confundirlas con las relaciones institucionales.

La naturaleza jerárquica de las relaciones entre las posiciones aparece como una necesidad derivada de la lógica de la coordinación de tareas diferenciadas y de las informaciones indispensables para que la coordinación se produzca.

Los productos de la racionalidad social tienen una función de regulación respecto a los procesos sociales subyacentes, por ello su estudio es importante para la comprensión de la dinámica de las estructuras sociales. La estructura de los procesos determina las relaciones sociales racionalizadas que los regulan. El análisis debe distinguir el mantenimiento de la estructura de la regulación de la acción de los individuos que ocupan las diferentes posiciones sociales.

En esta perspectiva, dos enfoques se encuentran privilegiados: la teoría de la élite del poder propuesta por C. Wright Mills y la teoría del análisis de redes o de grafos y relaciones sociales.

La teoría de la élite del poder es, en opinión del autor, una aproximación estructural al análisis de la diferenciación social: la élite del poder es un sistema de posiciones interrelacionadas y no un conjunto de individuos con comportamientos conspiratorios en sus roles manifiestos; esta teoría plantea el problema

de las relaciones existentes entre las estructuras de los procesos económicos y las regulaciones políticas, contribuyendo al análisis de la estructura de clases con la evolución del capitalismo, de la existencia del papel de los monopolios y sus formas de organización social propias que contribuyeron al desarrollo del *management*.

Las metodologías que centran el análisis en el concepto sociológico de la posición y que examinan procesos sociales que se desarrollan en el tiempo y que no se reducen a meras modificaciones de estructuras sociales, llevan a las siguientes características:

- a) Las posiciones sociales son factores del comportamiento.
- b) Las posiciones son independientes de los individuos que las ocupan y no constituyen atributos propios de éstos.
- c) Las posiciones se diferencian relacionamente.
- d) Las formas de relación entre posiciones definen la diferenciación y la identificación entre las posiciones.
- e) Sólo existen posiciones en el contexto de un sistema de posiciones.

La identificación de estas características objetivas ha permitido el desarrollo de una nueva orientación de la sociología estructural que ha aplicado la teoría de grafos que inspiró trabajos como el de Frank Harary, iniciado en 1956 en la Universidad de Michigan y que dio lugar a la publicación en 1969, de *Graph Theory, Flows in Networks* de Ford y Fulkerson publicado en 1962 en la Universidad de Princeton, *La théorie des graphes et ses applications*, de C. Bergese, publicado en París en 1967, y las publicaciones de la revista *Social Networks*, desde 1978.

El autor termina el libro estableciendo los principales problemas y resultados de investigaciones acerca del comportamiento de la estructura formal de organizaciones burocráticas bajo la perspectiva reticular. Destaca y analiza el trabajo publicado en 1967 por Friedell en la *American Sociological Review*, *Structural Equivalence of Individuals in Social*

*Networks* de Lorrain y White publicado en 1971, y *La estructura de la élite del poder en España 1939-1975*, publicado en 1982 por Pizarro y Baena.

Este libro constituye una buena contribución a la evaluación de los problemas y perspectivas de los métodos de investigación aplicados en el estudio de las organizaciones burocráticas modernas en las últimas décadas.

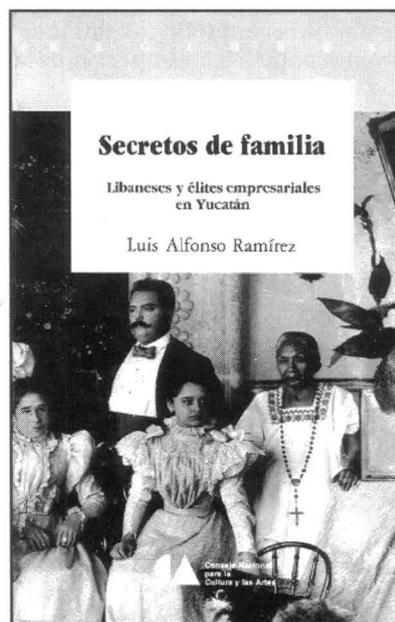
**Carlos Martínez Fajardo**  
Profesor

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

## Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán

**Luis Alfonso Ramírez**

**Consejo Nacional para  
la Cultura y las Artes,  
Ciudad de México, 1994,  
487 pp.**



Este libro, publicado en 1994 por el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de México, constituye un aporte renovador al estudio de las élites en

América Latina. Luis Alfonso Ramírez, doctor en sociología por El Colegio de México, realiza una extensa y rica investigación sobre el proceso de conformación y transformación del empresariado yucateco desde finales del siglo XIX hasta la década de 1980. Su objetivo es obtener una nueva lectura de la historia regional, trabajando sobre un sujeto poco estudiado, los empresarios de origen libanés, desde una perspectiva que pretende poner en evidencia las interacciones entre el individuo, la historia y la estructura. El empresariado libanés es concebido como agente social colectivo, que enfrenta con éxito una determinada "estructura de oportunidades", en un juego complejo de adaptación, transformación, preservación y reinención de su identidad étnica, sus valores tradicionales y su organización familiar.

Con todo el rigor exigido por una formación en ciencias sociales marcada por el marxismo, Luis Alfonso Ramírez se enfrenta primero a la estructura. Reconstruye la dinámica económica y política que experimenta la región a lo largo de un siglo, buscando caracterizar los procesos de estratificación y movilidad social que se van produciendo en el contexto cambiante de inserción de la economía mexicana en el capitalismo mundial. El auge del cultivo del henequén a finales del Porfiriato propicia el surgimiento de una burguesía henequenera y una oligarquía exportadora, que entran posteriormente en decadencia ante el impacto de la Revolución y la reforma agraria. Aparecen entonces nuevas élites económicas, estrechamente ligadas a la clase política. El régimen de partido único que se instaura después de la Revolución y la corrupción de los organismos gubernamentales sirven de soporte al ascenso social de sectores medios y bajos. "Es indudable que el capital político que se logró acumular mediante la militancia y la vinculación al partido y los grupos que controlaban el gobierno, fue una moneda que se pudo convertir en capital económico de muy diversas maneras y que permitió el surgimiento de numerosos individuos de clase media como grandes empresarios, en

especial relacionados con la administración henequenera y la cordelería" (p. 71).

Sin embargo, el relevo de las élites no es radical y, como muestra Ramírez, algunas familias pertenecientes a la vieja oligarquía si bien pierden su hegemonía política, logran conservar su poder económico, invirtiendo en otros frentes o trasladando sus capitales al exterior. Más adelante, sus herederos participan en la diversificación productiva de Yucatán que sucede al largo periodo de estancamiento posterior a la Revolución.

Durante esta última etapa, nuevos empresarios, entre los cuales se cuentan los libaneses, surgen con creciente dinamismo, opacando a las antiguas élites y consolidando grupos empresariales dedicados a la industria, la ganadería, la construcción, el turismo, el comercio, la distribución automotriz y las comunicaciones. "Se caracterizan por ser una élite de negocios heterogénea, producto de más de medio siglo de movilidad social, que desde finales de los años setentas ha presentado la tendencia a reunir sus empresas familiares en grupos corporativos en los que aún se subordina la administración profesional a los imperativos de la dinámica familiar" (p. 84).

Luego de un minucioso análisis del desarrollo de las distintas actividades económicas en la región entre 1960 y 1988, con abundante acopio de fuentes secundarias y de estadísticas económicas y socio-demográficas, Ramírez "desciende" de la estructura al sujeto y acude a las historias familiares de empresarios libaneses. Pero antes de hacerlo, nos proporciona una visión de conjunto de la migración libanesa a América Latina y a México desde mediados del siglo XIX y analiza los datos censales de la provincia de Yucatán para hacer estimativos sobre el número de individuos y de familias que llegan a la región. "El libanés arribó a Yucatán de manera independiente, con información obtenida a través de otros paisanos de las oportunidades económicas propiciadas por la explotación henequenera" pero a pesar de su origen campesino, estos migrantes no se ubican en actividades agrícolas sino que será el comercio

ambulante el que les permita insertarse en la economía y en la sociedad local.

Ramírez hace un estudio detallado de tres familias extensas de empresarios libaneses que incluyen tres generaciones y conforman una parentela de 28 familias nucleares y más de 150 individuos. La historia familiar, entendida como resultado de la interacción de un grupo de individuos a lo largo del tiempo, es reconstruida adoptando la dirección genealógica de los informantes clave, los más cercanos al éxito y al poder empresarial. Las cronologías familiares son puestas en relación diacrónica y sincrónica con otras cronologías: el contexto libanés previo a la emigración, el contexto político-económico mexicano y el yucateco. De este modo, los acontecimientos y etapas que van conociendo los tres grupos libaneses en sus historias familiares y empresariales se relacionan directamente con un escenario político-económico regional y nacional.

"De buhoneros a empresarios", el recorrido es singular y variable para cada familia, destacándose, no obstante, interesantes constantes: una ética del consumo forjada en sus orígenes de pobreza que los conduce a un ahorro sistemático y a la canalización de sus excedentes hacia la compra de joyas, metales, moneda extranjera o bienes raíces. Estas prácticas les permitirán contar con liquidez en periodos en que otros grupos sociales carecerán totalmente de ella. Un segundo elemento que caracteriza el comportamiento de los migrantes libaneses que logran ascender socialmente es la conformación de un endogrupo: "una cierta cantidad de individuos que se identifican entre sí con base en orígenes étnicos similares y que construyen un código de interacción propio, el cual fomenta la mutua dependencia en el desarrollo de sus relaciones sociales" (p. 190). El endogrupo es un producto de la migración y se refuerza mediante la endogamia que rigió a las dos primeras generaciones. Ramírez estudia la interacción entre la integración cultural a la élite social regional por parte de los libaneses que obtienen un mayor éxito económico,

y el surgimiento de signos de "distinción" de clase que predominan sobre la solidaridad étnica, dadas las condiciones desiguales de movilidad social del grupo de migrantes, proceso que irá disgregando al endogrupo.

Uno de los aspectos más originales en el estudio de Ramírez es la incorporación de una perspectiva de género para analizar las dinámicas familiares y su interacción con el desarrollo empresarial y el éxito económico. La organización familiar patriarcal, propia de los empresarios libaneses, establece un control absoluto en la toma de decisiones, los recursos y las personas de la familia en manos de un único varón adulto; el patrón de la herencia establece una clara desigualdad genérica entre los hijos, "siendo los varones quienes prolongan la existencia en el tiempo de la familia, heredando los bienes, el oficio del padre y el patronímico, en tanto que las mujeres han sido los dones o lazos de alianza con otras familias" (p. 203). Las relaciones de parentesco se extienden más allá del núcleo inmediato padre-hijos a las generaciones subsiguientes (nietos) y a los hijos de los hermanos varones (sobrinos). Como resultado de esta nueva perspectiva, Ramírez ilumina rasgos de la racionalidad empresarial que no se habían considerado en los enfoques schumpeterianos o weberianos tradicionales: la complejidad del sujeto empresario como algo más que un agente económico orientado al logro de la acumulación capitalista. "El empresario capitalista no es solamente aquel que innova y crea una unidad económica de éxito o se dedica a maximizar sus ganancias, sino también el que trata de asegurar la reproducción y la continuidad en el tiempo de su descendencia creando empresarios, aun a costa de sacrificar la racionalidad de su proceso de acumulación de capital" (p. 303). Habría que agregar que el empresario reproduce algo más que su capital y su familia: también una estructura de dominación de clase y de género. En este sentido, Ramírez examina también los cambios que se producen en los roles de género a medida que se avanza en el proceso de movilidad social a lo largo de las generaciones. Muestra cómo las mujeres desempeñan un papel fundamental en la

consolidación de una identidad de clase y de élite, generando redes sociales, produciendo signos de *status* y valores culturales expresados en los modos de vivir y los patrones de consumo.

La reevaluación de los conceptos predominantes sobre la racionalidad empresarial no solamente están ligados al papel de la familia y al rol patriarcal del empresario libanés, sino a la discusión sobre el carácter necesariamente "moderno" y "modernizante" del actor empresarial. En efecto, el caso de las élites económicas libanesas en Yucatán señala una interrelación coherente y exitosa entre valores tradicionales, familiares y religiosos y un desarrollo empresarial moderno. "Nuestra preocupación es demostrar que se pueden efectuar cambios adaptativos a nuevas situaciones sociales, manteniendo instituciones y valores culturales tradicionales. Aún más, que bajo ciertas circunstancias históricas, es precisamente la capacidad de los individuos de mantener con vida y utilizar todos los recursos que se encuentran en organizaciones primarias tradicionales, como la familia extensa, lo que les permite mejores condiciones para afrontar y realizar el cambio social" (p. 312).

No contento con este exhaustivo estudio de las élites económicas de origen libanés, Luis Alfonso Ramírez explora otras formas de movilidad social ascendente, presentes entre empresarios mestizos provenientes de la clase media yucateca. Mediante cuatro estudios de caso de familias de empresarios exitosos en diversas áreas, identifica estrategias muy distintas a las desarrolladas por los libaneses: más que las relaciones familiares, serán las coaliciones apoyadas en redes informales y en sistemas de favores entre individuos las que determinarán el éxito de estos sectores.

En sus casi 500 páginas, este libro aporta no solamente una impresionante evidencia empírica, gracias a la abundancia y variedad de las fuentes y a una fructífera estrategia metodológica e interpretativa, sino también un debate teórico profundo que toca diversos campos. Es una investigación que puede servir de modelo -con grandes exigencias para

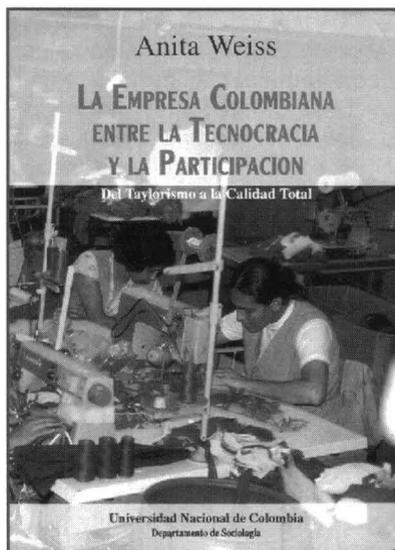
quien enfrente el reto- para estudios comparativos sobre la formación de las élites latinoamericanas.

**Luz Gabriela Arango**  
Profesora  
Departamento de Sociología  
Universidad Nacional de Colombia

## La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total

**Anita Weiss**

**Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1994, 208 pp.**



Este libro recoge los resultados de un proyecto de investigación financiado por la Fundación Volkswagen, orientado a caracterizar el trabajador industrial colombiano con relación a las tendencias generales de la sociedad contemporánea. La obra está dividida en cuatro partes; en la primera se presentan la introducción y la aproximación metodológica empleada en el proceso de investigación, las tres siguientes constituyen el cuerpo propiamente dicho del

trabajo, que en su orden tratan: a) sobre las características de las empresas investigadas a la luz de los cambios organizativos, del taylorismo y la tecnocracia en Colombia; b) la tendencia hacia la organización como sistema integrado y elementos de una gestión participativa; c) una propuesta tipológica de las empresas en función de sus estructuras organizativas.

El tema central de la investigación que se encontrará de manera reiterada a lo largo de toda la obra, aparece enunciado en la página 17:

*La situación actual se caracteriza por un proceso de cambio de un paradigma tecnológico de tipo fordista taylorista... los cambios en el desarrollo capitalista que se han efectuado a partir de la crisis de mediados del 70, han conllevado a una crisis del modelo fordista-taylorista.*

El fundamento conceptual se inscribe dentro de las orientaciones weberianas que identifican las relaciones existentes entre empresarios y trabajadores como relaciones de dominación. Recordemos que Weber distingue tres tipos puros: tradicional, carismática y racional. La autora afirma que la dominación "... se manifiesta en la vida cotidiana como **administración**", (en negrillas en el original), e identifica entonces tres tipos que denomina: tradicional, tecnocrática y participativa.

La obra se basó en el estudio de casos con la realización de encuestas-entrevistas a los directivos y trabajadores de empresas. Estas últimas fueron clasificadas dependiendo si en ellas se presentaba o no la separación entre las relaciones de propiedad y explotación del capital. La obra, pues, contiene interesantes comentarios de los entrevistados, que reflejan los dos conflictos de intereses latentes en las empresas: el del capital y el trabajo y el relativo al conflicto por el poder.

En el análisis Weiss simplifica dos momentos, primero la burocratización de las empresas (en el sentido weberiano) y segundo, la introducción de elementos tayloristas en la organización del trabajo. Considera que el proceso de introducción del taylorismo en Colombia comienza en las empresas antioqueñas (aspecto

tratado en el conocido libro de Alberto Mayor Mora, *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, se entroniza con la tecnocracia y termina con los modelos participativos característicos de los últimos años que se proponen asimilar el modelo de gestión japonés.

La autora hace una afirmación atrevida respecto a la enseñanza del taylorismo en nuestro medio, que muchos profesores y egresados podrían no compartir; dice:

*A diferencia de las orientaciones de la Escuela de Minas, el taylorismo en las escuelas de ingeniería y administración probablemente se ha presentado más como un conjunto de 'técnicas'; los alumnos han estado desprovistos de la capacidad de comprensión de los diversos aspectos que determinan el comportamiento del 'factor humano' y que pudieran atenuar en el plano ideológico las concepciones tecnocráticas de administradores e ingenieros. Estas se manifiestan, tanto entonces como ahora, en actitudes de superioridad y autoritarismo, que refuerzan el distanciamiento anímico, social y laboral entre ingenieros y trabajadores.*

Con la anterior afirmación responsabiliza a ingenieros y administradores de circunstancias del medio interno y externo a las organizaciones de las cuales ellos también son objeto. Lo que se ha denominado *tecnocracia*. Es el resultado de un proceso de crecimiento de las empresas, de pequeñas a medianas y grandes, que presuponen el aumento de las operaciones productivas. La ampliación de la esfera productiva arrastra el desarrollo de la esfera administrativa, que viene aparejada con un aumento en el personal dedicado a las tareas de gestión y al mismo tiempo suscita más división del trabajo debido a que las funciones de producción, distribución y consumo se realizan en espacios geográficos y temporales diferentes, en los que trabajan de modo cooperativo un número relativamente grande de personas que obligan a la aparición del dirigente que las coordina.

Algunos aspectos sociales evidentes, como son el origen social de los dirigentes con relación al cargo ocupado, son trivializados, con referencia al tipo de universidad en

donde estudiaron, por la ausencia de comprobaciones empíricas. Es claro que las universidades privadas costosas reproduzcan las élites directivas o que el hijo del propietario, aunque se gradúe en una universidad pública, tienda a ocupar en la empresa de su familia un cargo más alto que su compañero de estudios cuyos padres son de extracción popular. Incluso que este último necesariamente se sitúa, en la esfera social y empresarial, debido a la mayor información obtenida en la universidad, por encima de aquellos de su misma extracción de clase que no pudieron asistir. Weiss olvida que el trabajo del dirigente está sometido a las mismas leyes de la oferta y la demanda que cualquier mercancía, que ésta adquiere un valor diferente porque el tiempo de trabajo invertido en su calificación es mayor. Es obvio que el capitalista tienda a comprar aquella mercancía que esté en condiciones de agregar mayor valor a los bienes que produce y vende.

El capitalista es dirigente industrial porque es el dueño del capital, y no al revés. La administración capitalista es despótica por naturaleza, aunque se esconda bajo el manto del paternalismo. Por eso cuando las necesidades obligan a separarlo de las funciones directivas y delega éstas en personal a sueldo, quienes reciben esta autoridad ejercerán a su nombre la tarea de explotar el trabajo de los trabajadores dejados bajo su mando y ésta tiende a hacerse impersonal.

La remuneración de los altos dirigentes cuando se les pagan bonificaciones como consecuencia del aumento en la productividad, prueba que algunos reciben por su trabajo el valor de lo que otros han producido, lo que los convierte también en explotadores; en este caso poco importa si esa explotación se hace con cronómetro en mano, con una palmadita en el hombro o con el anzuelo de la participación; de allí que el conflicto de intereses dentro de la empresa es claro, porque los trabajadores no ignoran quién produce la riqueza.

La autora pasa por alto que la división funcional del trabajo es anterior al taylorismo. Que los capataces, supervisores, contra-maestros o como se llamen, no es lo

que define al taylorismo. Que tampoco se puede soslayar el trabajo del dirigente en ningún tipo de industria (con su concomitante estilo de dirección, cualquiera que sea: paternal, autoritario, liberal o participativo); él debe cumplir el papel de autoridad, de personaje dominante y querer acabarlo es querer acabar con la industria misma. Para Weiss la división del trabajo en dirigente/ dirigido, la automatización y las cadenas de montaje son sinónimos de taylorismo. En su profunda aversión por Taylor, ha entrado en la santa cruzada contra lo que cree representar: planificación, control de tiempos y órdenes de arriba hacia abajo, automatización, etc.

Vana ilusión querer acabar con el taylorismo (en el papel, claro), pero desafortunada, porque se ataca sin conocerlo a fondo. En la única parte del libro en la que se hace una referencia atinada al taylorismo es en la p. 108, cuando se refiere a algunos trabajos estandarizados de la empresa INDUGRAS. Tampoco es original que confunda -otros autores lo han hecho- el aporte de Ford (quien ingenió la cadena de montaje) y el de Taylor cuya máxima contribución fue introducir en la empresa la simplificación del trabajo, eliminar movimientos innecesarios, lentos o inútiles en el proceso de producción, diseñar un método para hacer mejor el trabajo. Que a la luz de los profanos tienen efectos en el desempleo, el aumento del desgaste de los trabajadores y la ausencia de su iniciativa.

En lo que respecta al taylorismo, se aplica precisamente en aquellos trabajos en donde no hace falta la iniciativa, ya que se hacen de manera rutinaria y repetitiva. Este tipo de trabajos seguirán existiendo porque el desarrollo industrial no es homogéneo, algunos sectores pueden automatizar procesos o robotizarlos, pero ¿qué mejor modelo para fabricar un robot que aquel que la simplificación taylorista, o gilbrethiana (con la aplicación de los *therbligs*) ha estandarizado?

El sistema de pago a destajo es considerado por la autora como una forma de *coacción* para que los trabajadores aumenten su ritmo de trabajo. ¿Qué se propone a cambio? Nada. Aquí los criterios económicos

---

y administrativos son sustituidos por criterios morales. El pago de salario a destajo es una forma insustituible para remunerar al trabajador en función del trabajo realizado, precisamente para pagar mejor a quien produce más. Una forma de remuneración que contribuye a que los productos absorban el tiempo de trabajo socialmente necesario para producirlo y eliminar la posibilidad de los trabajadores cobren salarios que no han ganado. Lo que hay que discutir es si éste se debe pagar de manera individual o colectiva; Taylor propone el pago individual, los neotayloristas (los que se matriculan

en la escuela de la participación en la que se puede incluir, también, el modelo de gestión japonés), proponen pagarlo al grupo, para eliminar el conflicto interpersonal.

Los beneficios del modelo de participación, como lo propone la filosofía del "control de calidad en toda la compañía" propuesto por Ichikawa, deben repartirse entre trabajadores, accionistas y clientes. Pero el modelo de participación que se ha querido aplicar en nuestro medio es recortado, tal como se deduce de los testimonios recogidos en las entrevistas realizadas por la profesora Weiss, según

las cuales los beneficios económicos alcanzados por las iniciativas introducidas en proceso productivo, salidas del seno de los círculos, benefician sólo a los propietarios del capital. Lo que no sería nada malo si la empresa fuera de los trabajadores, como en el caso de TUBOS TB, pero éste es un asunto de política, del sistema de propiedad que determina a quién pertenecen las ganancias.

**Bernardo Parra Restrepo**

*Profesor*

*Departamento de Gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*