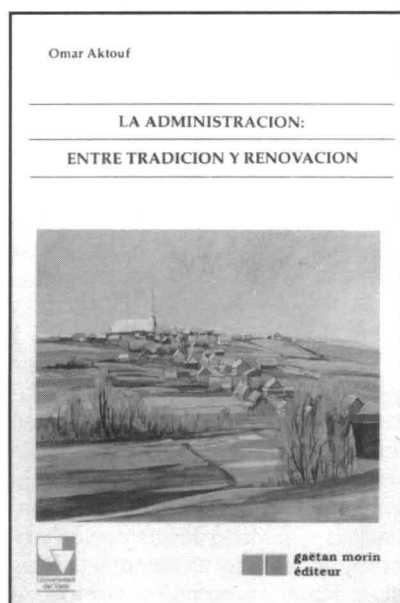


## LIBROS

# La administración entre tradición y renovación.

Omar Aktouf

Gaëtan Morin,  
Universidad del Valle,  
Cali, 1996, 483 pp.



La obra fue publicada por la editorial canadiense Gaëtan Morin, especializada en obras de la ciencia administrativa, en 1986, con el título *Le management entre tradition et renouvellement*, y la presenta ahora en español gracias a una coedición con la Universidad del Valle. Su autor, nacido en Argelia, cuenta con varias maestrías: psicología, administración, bellas artes y un doctorado en administración, y es profesor titular de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HÉC), de Montréal.

Este libro hace una incursión en las diferentes doctrinas administrativas de la teoría de la organización, a saber, la escuela clásica (la administración científica del trabajo de Frederick W. Taylor, la administración

general de Henry Fayol, y la teoría de la organización burocrática ideal de Max Weber).

De ellas deriva su esqueleto: planificación, organización, dirección y control, PODC, que va a ser retomado por las "nuevas" escuelas del *management* como planificación estratégica, calidad total y justo a tiempo. Temas que son abordados a lo largo de la sección segunda del libro, donde reflexiona sobre el carácter de la administración en cada caso. En los capítulos 4 y 5, Aktouf analiza el proceso de toma de decisiones, la dirección y el control; aquí enfoca el problema de una manera directa desde el punto de vista de las relaciones de poder, haciendo notar que la falta de identidad de intereses entre los diferentes actores obstaculiza la consecución de los objetivos empresariales.

Desde luego, la función del líder es determinante en todo proceso organizativo; presenta los enfoques teóricos que explican su papel en la organización, y sobre el control discute a partir del papel que desempeña el supervisor y las diferentes formas de medir los resultados de sus subordinados, para compararlos con los objetivos fijados de antemano por la dirección.

La segunda parte de la obra está destinada a completar el horizonte que constituye hoy en día la literatura administrativa de la escuela denominada por él neoclásica; parte de las investigaciones realizadas por Elton Mayo en Hawthorne, 1930, con las cuales se inicia la construcción de la doctrina de las relaciones humanas y los seguidores que desarrollan la teoría de la motivación (Maslow y Herzberg), pasando por March y Simon, que inician en la década de los años 50 una rama denominada escuela de la toma de decisiones, hasta llegar a Mintzberg quien debuta en los años 70 con otra escuela que el autor denomina descriptiva debido a que presenta características pragmáticas y realistas.

En la segunda parte de la obra efectúa una crítica demoledora al estado actual del management estadounidense y presenta los modelos de gestión desarrollados en las últimas décadas en varios países: Japón, la República Federal Alemana

(hoy Alemania) y Suecia, como formas alternativas de gestión que se apoyan en la cogestión y la participación de los trabajadores en todos los órdenes de la empresa.

Esta última parte es sin duda una de las novedades de la obra del profesor Aktouf, y se puede considerar como los modelos alternativos a los cuales se debe mirar para renovar los conceptos de la administración para el nuevo milenio.

En efecto: algunos hechos de la vida actual comprueban que los modelos administrativos aplicados en Occidente, en vez de haber resuelto los problemas estructurales de la sociedad, los han agravado; por ejemplo: a nivel de la calidad y la productividad, se vio obligado a reconocer su pérdida de competitividad en los mercados internacionales frente al dinamismo de la industria japonesa (automovilística, electrónica, informática y de instrumentos de precisión).

La presencia incesante y ya endémica de los conflictos sociales que enfrentan a los patrones y obreros sobre todo en el interior de las empresas ha sido superada por las formas de cogestión que se aplican en los modelos alemán y sueco.

La tercera dimensión son las desilusiones intelectuales y teóricas frente a la pobreza, la repetición, la debilidad y a las tautologías circulares de los sistemas explicativos o prescriptivos construidos tradicionalmente por el management.

La última dimensión presenta de manera insistente el problema ético y ecológico como una debilidad en el proceso de formación de los administradores que se producen en las escuelas de gestión.

La sección III presenta el estudio de los modelos desarrollados en Asia y Europa que incorporan a la fuerza laboral en los procesos de planificación y toma de decisiones. Lo mismo que la cogestión social creciente que ha dado resultados en la negociación de la productividad laboral y la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

Finalmente el autor presenta un capítulo destinado a analizar las bases y la orientación de un pensamiento administrativo renovado, para

que los actores de la empresa sean copartícipes de una cultura que genere cierta complicidad entre los dirigentes y los dirigidos. Reflexiona sobre el tipo de administrador que requiere la empresa del mañana y sobre los cambios que se deben dar en el interior de las instituciones encargadas de la formación de administradores para afrontar el reto.

En resumen, la obra de Omar Aktouf es de gran actualidad. En su incursión en el contexto de varios autores presenta sus debilidades y fortalezas, pero al mismo tiempo compara sus aportes con las obras de moda, que como modas son pasajeras.

**Bernardo Parra Restrepo**

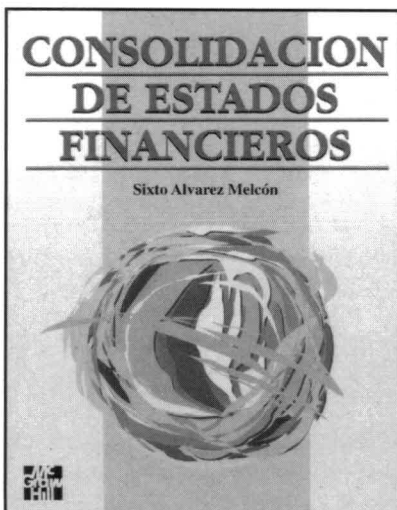
*Profesor*

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

## Consolidación de estados financieros

**Sixto Alvarez Melcón**

*McGraw-Hill  
Interamericana de  
España, Madrid, 1993,  
406 pp.*



El ilustre catedrático español Sixto Alvarez Melcón se desempeña en el área de economía financiera y contabilidad en la Universidad Complutense de Madrid, como director del Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF) e inspector de finanzas del Estado. Es escritor e investigador reconocido por sus libros sobre contabilidad y numerosos artículos para revistas científicas y profesionales. Una obra de edición reciente como *Consolidación de estados financieros*, es un estudio que aborda las normas de consolidación de la información financiera armonizada con respecto a la normativa vigente en la Unión Europea, para las empresas españolas con inversiones en los países que conforman dicha comunidad.

Resulta un texto muy didáctico que presenta en forma ordenada casos prácticos comentados que van creciendo en dificultad conforme se avanza en la teorización y en los procedimientos utilizados, siendo evidentes las dificultades que subyacen a la práctica de dichas normas.

En nuestro país no existe claridad procedimental ni reglamentación coherente que permita realizar este tipo de consolidación, dadas las dificultades como falta de investigación aplicada por parte de los contadores públicos y a la insuficiencia normativa que sirva como punto de referencia para conformar una legislación y metodologías propias. Lo anterior se reduce a la simple mención en los principios de contabilidad colombianos del decreto 2649 de 1993, que en su artículo 23 define los estados financieros consolidados como aquellos que presentan la situación financiera y los resultados de un ente matriz y sus subordinados como si fuesen los de una sola empresa.

Esta es una línea de investigación pertinente en la actualidad, máxime si estamos en un proceso de globalización e internacionalización de la economía, punto referencial básico de la información financiera en aras del cumplimiento de sus principios rectores de pertinencia, oportunidad y para efectos de poder leer la información en otros idiomas y monedas, en términos de comparabilidad y ob-

jetividad. Nuestras inquietudes giran en torno a esta posibilidad de desarrollo para el saber contable.

Después de una breve presentación, el libro entra a delimitar el grupo de sociedades consolidables siguiendo la legislación española y distinguiendo sociedades dominantes y dependientes de otras que intervienen en la consolidación; al determinar el perímetro de consolidación según las situaciones concretas de participación es posible elaborar las cuentas consolidadas del grupo como el balance general, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria consolidada, los cuales forman una unidad.

El libro analiza exclusivamente los grupos consolidables según los artículos 42 al 49 del Código de Comercio Español y el Real Decreto 1815 del 20 de diciembre de 1991, por el cual se aprueban las normas para la formulación de cuentas anuales consolidadas, sin remitirse al Régimen de Tributación Consolidada de grupos de sociedades y entidades financieras.

El capítulo 2 presenta los métodos y procedimientos para la consolidación de las sociedades previstos en las normas vigentes. El método de integración global aplicable a la sociedad dominante y a las dependientes, el método de integración proporcional de uso únicamente en las sociedades multigrupo y el procedimiento de puesta en equivalencia aplicable a la preparación de cuentas consolidadas en las inversiones. Continúa con las etapas del proceso de formulación de cuentas consolidadas que comprende homogeneización, que puede ser temporal, valorativa, por operaciones internas y para realizar la agregación; la fase de agregación, de eliminaciones y de formulación de las cuentas anuales del grupo o cuentas consolidadas.

En los siguientes cinco capítulos presenta las eliminaciones y ajustes más frecuentes siguiendo el método de integración global. La primera eliminación es la de inversión-fondos propios, fundamental en la consolidación de estados financieros siguiendo las normas pertinentes (artículos 22 al 33), a partir de las siguientes situa-

ciones: participaciones directas intergrupos y otros casos. Luego analiza las eliminaciones de resultados por operaciones internas de existencias, de inmovilizado, servicios y dividendos internos y adquisición a terceros activos financieros.

En el capítulo 8 analiza las eliminaciones y ajustes por el método de integración proporcional y el procedimiento de puesta en equivalencia, en el que se sustituye el valor contable de una inversión en las cuentas del grupo por el porcentaje de participación que le corresponde con respecto a la sociedad dominante, esto es, el valor del capital de la sociedad puesta en equivalencia descontado en las acciones propias.

El valor contable de la inversión es el precio de adquisición calculado conforme a las normas de valoración establecidas en el Plan General de Contabilidad, deducidas las provisiones, pérdidas, correcciones de valor, efectuadas antes de tener la consideración de la sociedad.

Los métodos y procedimientos de consolidación pueden cambiarse de un ejercicio a otro siguiendo las recomendaciones de los artículos 52 y 53 de las normas de consolidación que deben indicar los efectos sobre los ajustes y eliminaciones hechos con anterioridad al cambio.

En los grupos conformados por sociedades cuyos estados financieros han de expresarse en moneda distinta de la utilizada por la dominante por tener domicilio social en un país diferente, debe convertirse los estados financieros a la unidad monetaria extranjera; problema que no se reduce en forma exclusiva a la consolidación de la información, pues también existe al momento de convertir sucursales extranjeras y otros entes permanentes.

El análisis del capítulo 9 se centra en la normativa de consolidación española que establece los criterios de conversión de las cuentas anuales en moneda extranjera para las sociedades dependientes, multigrupo y asociadas, no señaladas en la Directiva Comunitaria sobre cuentas consolidadas ni en el Código de Comercio Español.

La obra finaliza con un estudio breve y didáctico del efecto impositivo derivado de las eliminaciones efectuadas durante el proceso de consolidación y su incidencia sobre el impuesto de renta, para la cuenta consolidada de Pérdidas y Ganancias, centrándose en el Régimen de Tributación Independiente, es decir, que la sociedad del grupo declare separadamente.

Es un acierto del texto presentar al final de cada capítulo una serie de ejercicios prácticos en orden creciente de dificultad, cuyo objetivo es facilitar la comprensión de la normatividad y conceptos vertidos en este estudio. Los comentarios y soluciones guían al estudiante y al profesional de las ciencias contables en este complejo tema.

En suma, este esfuerzo es fundamental por su articulación temática, normativa y práctica con diferentes niveles de dificultad que conlleva la utilización didáctica de las normas y que no debe faltar en las bibliotecas personales de los profesionales contables ni de las instituciones universitarias.

**Luis Antonio González Santos**

*Profesor*

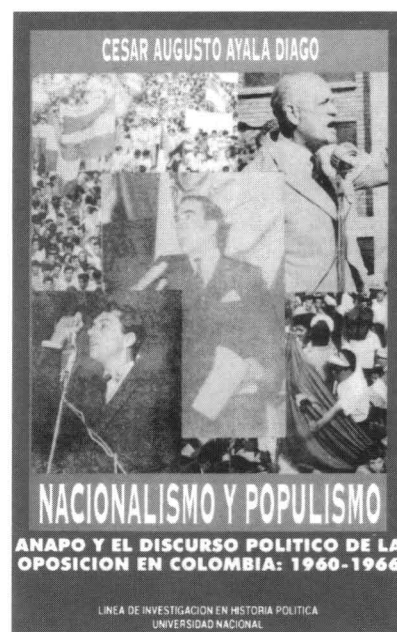
*Departamento de Finanzas*

*Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

## Nacionalismo y populismo. Anapo y el discurso de la oposición en Colombia: 1960-1966

**César Augusto Ayala Diago**

*Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1995,  
265 pp.*



Se ha dicho que para comprender cabalmente un texto de historia es necesario también entender el talante y la época en que ha vivido quien lo hace. En el caso del profesor Ayala Diago, el interés por la historia política colombiana quizá hunda sus raíces en el propio círculo familiar. Su padre, cabe recordarlo, fue militante político y ofrendó la vida en cumplimiento de sus ideales. El propio Ayala Diago estuvo muy cerca de los alinderamientos políticos de los años ochentas y noventas, y recibió el influjo ideológico de los candentes años sesentas y setentas. No podemos dejar de mencionar un hecho significativo: el profesor Ayala realizó estudios de doctorado en la antigua Unión Soviética, en un periodo en el cual la sociedad instaurada por Lenin se convulsionaba dramáticamente por la explosión de sus propias contradicciones, a la cual le lanzaban gasolina los partidarios de la *Perestroika*, encabezados por M. Gorbachov. Es prácticamente imposible que tal cantidad de circunstancias familiares, nacionales y extranjeras no hayan colocado su impronta en la obra de este historiador, impulsando su interés investigativo. No es del caso ahondar más en este aspecto; lo destaco como un elemento importante que debe tenerse en cuenta para la comprensión del libro que reseño.

Hay algunos símbolos externos del libro sobre los cuales quiero llamar la atención: los colores dominan-

tes que cubren el escrito. No es casual que en la carátula y en la contracarátula se destaquen el azul, el blanco y el rojo, tonalidades simbólicas de la Alianza Nacional Popular, ANAPO, y de gran parte de fracciones liberales y conservadores que dieron contenido histórico a los conceptos de nacionalismo y populismo, que el autor analiza con lucidez en el período comprendido entre 1960 y 1966. Como se sabe, la ANAPO, que lideraba Gustavo Rojas Pinilla, pretendió canalizar el descontento del pueblo contra el sistema del Frente Nacional, culpando a éste de todos los males económicos, políticos y sociales que padecía la población. El discurso anapista buscaba captar la atención de los liberales y conservadores de todos los niveles e insistía en que los oligarcas liberales y conservadores, con su ansia de poder, eran el principal obstáculo para la superación de los males que aquejaban a la nación.

Este enfoque, con sus matices y diferencias, también lo compartían otras agrupaciones políticas y líderes cobijados en organizaciones partidarias, en simples denominaciones de propaganda o en medios de prensa y revistas, las cuales tenían como denominador común la intención de recoger el descontento que en todo el país expresaban liberales y conservadores contra el Frente Nacional, o, también, atizar dicho descontento para obtener dividendos políticos. Entre tales agrupaciones o dirigentes estudiados en el libro se destacan, aparte de la ANAPO y sus cuadros, las líneas blanda y dura del Movimiento Revolucionario Liberal, MRL, dirigido por Alfonso López Michelsen y Alvaro Uribe Rueda; el lauroalzatismo, dirigido por Alvaro Gómez Hurtado; el Movimiento Democrático Nacional y la Nueva Prensa, que tuvieron la notable influencia del nacionalista Alberto Zalamea.

Como puede verse, la invitación del historiador Ayala Diago nos incita a penetrar en las agitadas aguas de la coyuntura política que él construye, para comprender los fundamentos ideológicos y políticos de la oposición al Frente Nacional y sus nutrientes nacionalistas. Por eso el azul, el blanco y el rojo no expresan solamente la simbología anapista, sino que ilustran también sobre el carácter básicamente liberal-conservador de

la mayor parte de los opositores al régimen en el período estudiado.

Si a alguien se le ocurriera tipificar la clase de historia que contiene este libro, tal vez no dudaría en decir, parafraseando a Fernand Braudel, que se trata de una historia de acontecimientos o acontecimental. Pero con esto nos quedaríamos en la superficie en cuanto a la definición del ensayo. Es ciertamente una historia de corta duración, pero trabajada en profundidad en el contexto de complejas estructuras mentales compuestas de ideologías, creencias y motivos que extienden sus raíces en el ambiente nacional e internacional. No de otra manera podría explicarse, por ejemplo, el nacionalismo colombiano de la época, que repite fórmulas ensayadas en otras latitudes fuera de Colombia. Este libro contiene historia política, pero de nuevo tipo; es decir, una historia donde no hay adoración de héroes, aunque sean populares; donde es muy difícil encontrar expresiones gratuitas a favor o en contra de los protagonistas; en que el tratamiento de la temática parece escapar al influjo ideológico del autor a raíz del empleo riguroso del análisis cuantitativo y del análisis de contenido, lo cual otorga a los asertos del investigador una sólida fundamentación, imposible de rebatir con meras opiniones. Esta es una diferencia básica entre este libro y otros en que lo que domina es la promoción de héroes inflados, la propaganda y el estilo panfletario.

De tal manera que encontramos aquí un enfoque independiente con respecto a una temática de la cual el historiador siente una verdadera simpatía. Pero a este respecto cabría preguntar: ¿Quién es capaz de abordar un problema sin estimarlo, sin sentirse atraído por él de alguna manera? Como cualquier mortal que se arriesgue a producir intelectualmente, el profesor Ayala Diago no puede escapar al influjo de la pasión. El análisis, por perfecto que sea, no pasa de ser un instrumento frío y hasta muerto si no lo adobamos con una buena dosis de pasión y de cariño por el tema. Así, en las páginas de este denso y bien estructurado escrito no escasean las narraciones apasionantes y tal vez apasionadas. Es lo que sucede, por ejemplo, con las repetidas alusiones a la plaza pública de Barranqui-

lla, la cual fuera bastión opositorista, especialmente de la ANAPO, por mencionar un solo partido. La reconstrucción de algunas manifestaciones oficialistas y de la oposición es tan vívida que tiene el poder de trasladar al lector al pasado cercano. Y no podía ser de otro modo, por cuanto el historiador, para construir su relato, se apoyó en testigos aún vivos, en fuentes orales que le insuflaron, quizá sin que él se diera cuenta, el espíritu de la contienda política. Además, la revisión minuciosa de los materiales producidos por los copartidarios y contradictores del Frente Nacional en los seis años objeto del estudio, puede dar la medida de la virulencia con que se debatían todos los problemas. Una beligerancia que rebasó, en más de una oportunidad, la mera agresión verbal, pues llegaron a utilizarse por los contendientes avispas, «ventoseos atómicos», garrotes y hasta caballos para sabotear las manifestaciones.

Aparte de la riqueza técnica y temática que ofrece el libro que hoy comentamos también exhibe un completísimo sondeo de fuentes primarias y secundarias. Entre las primeras cabe destacar la prensa nacional y regional, la prensa de los movimientos políticos de la oposición, los documentos del Frente Nacional, de los cuerpos legislativos y de la Iglesia católica, así como el material estadístico de los procesos electorales. Llamen la atención las entrevistas realizadas a destacados miembros de la oposición de la época, como el general Alberto Ruiz Novoa, Alberto Zalamea, Alvaro Uribe Rueda, Ramiro de la Espriella y los dirigentes de Barranquilla Tito Melo y Claudio Urruchurtu, entre otros. En cuanto a las influencias metodológicas que notamos en el ensayo, pueden destacarse la de Clifford Geertz, con su importante libro titulado *La Interpretación de las Culturas*, y el trabajo de Giovanni Sartori *La Política. Lógica y Método en las Ciencias Sociales*, para mencionar sólo dos de las más importantes.

**Milton Zambrano P.**

*Profesor*

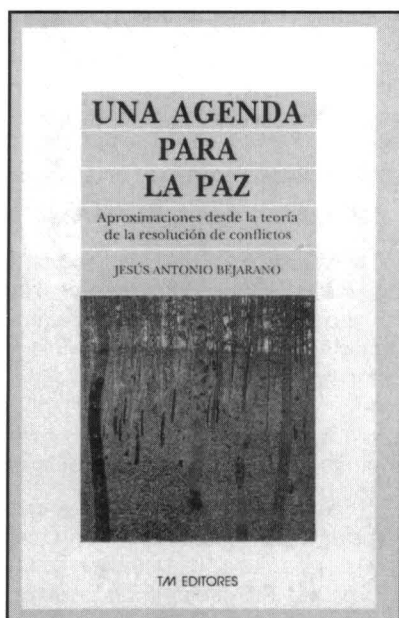
*Departamento de Historia  
Universidad del Atlántico*



## Una agenda para la paz. Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos.

**Jesús Antonio Bejarano**

*Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1995, 268 pp.*



Nada más oportuno en este momento en que se está discutiendo como política de Estado un proceso de paz para darle salida al prolongado conflicto colombiano, que resaltar esta publicación del profesor Bejarano.

El libro contiene cuatro ensayos escritos entre 1992 y 1995, un prólogo de Malcolm Deas y la introducción a cargo del autor.

En primer ensayo "La construcción de la paz. Una aproximación desde la teoría de la resolución de conflictos" es un trabajo de bastante elaboración en el cual cabe destacar

las consideraciones que alrededor de la temática de la violencia que en Colombia ha generado diversos estudios donde la mayoría considera y da por sentado los problemas estructurales de la misma, centrándose en sus causas fundamentalmente, pero sin que existan estudios sobre la paz. Por tanto, un enfoque de solución negociada debe sistematizar los siguientes puntos:

- 1) La formación del conflicto
- 2) El análisis de las incompatibilidades
- 3) La conducta de los contendientes
- 4) Los elementos de la formación de la paz

Sobre el primer punto, el autor considera la existencia de suficientes estudios.

En el segundo punto, las incompatibilidades tienen que ver con los intereses u objetivos contrapuestos y mutuamente excluyentes de los actores antagónicos.

Sobre la conducta de los contendientes, el autor resalta la necesidad de la construcción de confianza, lo cual reduce la tensión y facilita la búsqueda de alternativas de solución; lo contrario, es decir, las conductas hostiles o destructivas, acentúan el conflicto.

El punto cuarto sobre la formación de la paz, entendiéndola como: "un proceso destinado a superar las incompatibilidades, bien desplazándolas como tales o bien encontrando la forma al hacer compatibles los objetivos de los actores identificando los hechos, puntos o alternativas de solución" (p. 19).

Las alternativas o salidas de solución no son necesariamente percibidas por las partes, se presentan por tanto «zonas grises» de percepciones.

### Elementos de la negociación

Se parte del reconocimiento de la no existencia de trabajos sistemáticos sobre negociación como tal, y lo que han significado los episodios del diálogo como experiencias dentro de procesos de construcción de la paz, asumiendo muchas de esas expe-

riencias como fracasos, desestimando las enseñanzas que pueden ser hechos positivos. En Colombia cuando hay éxitos, los estudios se reducen al anecdotario, alusiones políticas, alcances políticos de los asuntos negociados, etc.

### La negociación como proceso

Las características de un conflicto en cuanto a confrontación armada se refieren a:

- Intensidad de la confrontación
- Correlación de fuerzas (militares, políticas, sociales)
- Objetivos estratégicos de las partes

Se hace necesario un cambio de lenguaje y postura, no más ceremonias de la paz ni de la guerra, no más prejuicios; se necesita "el cambio de una voluntad de paz por la voluntad de encontrar una solución en el sentido de querer realmente resolver el conflicto y eso, naturalmente, implica, más que gestos unilaterales, la correcta identificación de las incompatibilidades básicas" (p. 26).

### El contexto de la negociación

Hace alusión a todas las circunstancias externas a la negociación misma, ya sean nacionales o internacionales, que inciden en el curso de la negociación y que afectan la amplitud y disposición para considerar los temas de la agenda.

Se tienen en cuenta aquí las negociaciones de carácter horizontal y vertical de los sectores en conflicto. Cada uno pone en juego valores diversos que no siempre están en concordancia con la política gubernamental. Por tanto, dice Bejarano: "el gobierno debe minimizar los costos políticos y maximizar las ganancias conjuntas en términos de solución del conflicto, pero también frente a cada uno de los sectores individualmente considerados" (p. 28). Un componente muy especial pero poco advertido en la "cultura de la paz" es la generación de un clima social y político, un clima de tolerancia hacia las concesiones.

Los procesos de negociación son procesos largos en los cuales se originan y se trasladan valores, por ello

no se puede caer en análisis ligeros, no se deben juzgar los objetivos de las partes conforme a sus retóricas declaraciones públicas, pues éstas son señas para determinar correlaciones de fuerzas en el interior de cada una de las partes. Entonces el principio debe ser «si quieres la paz, prepara la paz» (p. 34).

### **La estructura de la negociación**

Debe estar girando sobre tres ejes básicos:

- 1) Los llamados temas sustantivos, temas de agenda que se supone constituyen las demandas de cambio por parte de la insurgencia.
- 2) Los temas operativos, aspectos concernientes a la separación de fuerzas contendientes y a la suspensión de actividades.
- 3) Los temas de procedimiento, establecimiento de las reglas de juego de la mesa de negociación, así como los aspectos de verificación de los acuerdos. Será obvio, dice el autor, que en el punto de los temas sustantivos afloran las incompatibilidades básicas, es decir, el nudo mismo de la negociación y sus objetivos.

### **La orientación de la negociación**

Con base en los planteamientos de Peter Wallensteen y las conversaciones de Caracas se ilustran las asimetrías en el caso colombiano:

- 1) El reconocimiento es asimétrico: sólo una de las partes es legítima, la otra es ilegítima, extendiéndose esto del plano político de la negociación a lo militar.
- 2) La resolución del conflicto se pretende asimétrica, con las reglas existentes una de las partes es favorecida.
- 3) Participación asimétrica en la toma de decisiones, una de las partes tiene más poder que la otra.

### **La identificación de las incompatibilidades**

Para el caso de El Salvador, Guatemala y Colombia el autor identifica las siguientes:

- 1) Sobre la cuestión militar, dada la contestación armada al poder estatal que plantean los insurgentes.

2) Sobre la legitimidad del poder político y la necesidad de consolidar el sistema político democrático.

3) Lo pertinente al desarrollo económico, social y la necesidad de poner fin a la exclusión de grandes sectores de la población, que debido a condiciones de extrema pobreza no tienen acceso a la satisfacción de necesidades básicas en materia de alimentación, educación, vivienda, salud y trabajo.

4) La cuestión nacional (o territorial) que en algunos casos se refiere fundamentalmente a la problemática étnica de exclusión de la población indígena o grupos de población social y regionalmente marginada (p. 44).

### **La construcción de la paz**

Una vez examinados los orígenes del conflicto, las incompatibilidades básicas y el comportamiento de los actores, el paso siguiente es el examen de la construcción de la paz. Siguiendo a Wallensteen, las alternativas posibles se pueden caracterizar así:

- 1) Sacar a los actores del enfoque de las incompatibilidades básicas y el comportamiento de los actores, llevándolos hacia un enfoque basado en la compatibilidad relievando los intereses comunes a los actores en conflicto.
- 2) Reducir la acción destructiva introduciendo, por ejemplo, "fuerzas de mantenimiento de la paz", construyendo barreras de separación de las partes contendientes o estimulando el retiro de las fuerzas militares.
- 3) Superar las incompatibilidades, trascendiéndolas. Si se toman las dos primeras, el conflicto no se resuelve, se suspende. En la tercera se buscan los medios para terminar definitivamente con una situación de conflicto y establecer una paz duradera.

### **La cuestión de los procedimientos**

Junto con el contenido de la agenda, es la parte sustancial del contenido de un proceso de negociación. Llama la atención al autor sobre la casi nula atención de los analistas respecto a la cuestión de los procedimientos, siendo puntales de éxito en El Salvador y Guatemala. En esencia, los procedimientos definen las reglas

para el trámite de la agenda, los principios de calendario, la simultaneidad en el tratamiento de los temas, la bilateralidad, la transparencia, etc. (p. 55).

Sobre el esquema general de la negociación, debe tenerse claro que los procesos son largos, que surgirán complicaciones y que por tanto debe buscarse un enfoque integrador o cooperativo, es decir, donde ambas partes obtengan beneficios, las dos partes salgan ganando.

Otro aspecto importante es el del mediador, que tiene que ver con los niveles de intensidad del conflicto y está muy relacionado con el perfil del mediador, donde prima la exterioridad y la neutralidad, para proteger así la legitimidad y autoridad de su función.

### **Conclusiones generales**

El autor es un convencido de la necesidad del diálogo y de las soluciones políticas, de la superación de la fracasomanía, de la lentitud de los procesos, los cuales no deben entenderse como no existencia de voluntad de paz, y recomienda que el proceso vaya acompañado de la sociedad civil organizada, única forma de rechazar los oportunismos de todos los pelambres y a los mercaderes de la violencia y de la paz.

### **Los Diálogos de Caracas. Un examen de incompatibilidades básicas**

En este ensayo el profesor Bejarano hace una breve historia de los grupos guerrilleros, luego plantea las políticas de paz del gobierno de Belisario Betancur, del cual dice "ensayó un modelo de negociación apoyado fundamentalmente en la voluntad presidencial más que en un respaldo de los sectores políticos, fue este un proceso caracterizado por una gran dosis de inexperiencia y desconocimiento de la realidad guerrillera". El proceso a pesar de la problemática, de los errores dejó grandes enseñanzas como la generación de una "pedagogía de la paz" que por primera vez en el país hizo del diálogo una posibilidad de resolución política de los conflictos, y que será sin duda el mayor logro histórico de esta administración.

Del gobierno de Virgilio Barco se destaca la Consejería para la paz, la institucionalización del estado en zo-

nas de violencia, se acentuó la violencia paramilitar y del narcotráfico, hubo desmovilización de 4.000 hombres.

En el gobierno de César Gaviria no se presentaron muchos avances. Se diferenció la violencia política de la del narcotráfico.

"Entre los laberintos de la paz y las anchas avenidas de la democracia", ensayo escrito en 1992, el autor aborda y desarrolla los siguientes puntos: 1) Una comparación esquemática de las experiencias de El Salvador y Colombia; el proceso salvadoreño aporta en el plano de los procedimientos. 2) Sobre los diálogos realizados en Caracas y Tlaxcala para entender los alcances de un proceso de paz centrándose en las incompatibilidades básicas. 3) Con los elementos anteriores revisa algunos de los presupuestos factuales y analíticos de cómo enfrentan los académicos los asuntos de la paz. 4) Propone algunas hipótesis sobre las «construcciones necesarias» para la búsqueda realista de una solución pacífica negociada. 5) Formula algunas hipótesis sobre horizontes posibles en los dilemas de la guerra y la paz.

Se debe resaltar en este ensayo el llamado a la recuperación de una vocación de paz de la sociedad colombiana basados en hechos reales, que devuelva la credibilidad del diálogo como procedimiento.

El cuarto ensayo, escrito en 1995, se titula «Los Procesos de Paz. Un análisis comparado de las negociaciones en El Salvador, Guatemala y Colombia». Parte recordando los procesos de negociación desarrollados en América Latina como los de esos países centroamericanos, destacando las diferencias y especificidades de cada proceso en su historia, naturaleza, sus distintos entornos (el nacional y el internacional) convirtiendo cada proceso en una experiencia única. No se puede negar, dice el autor, que el conocimiento desde la óptica de la comparación puede servir para determinar aspectos comunes de la negociación y explorar elementos negativos y cómo se superaron durante el proceso de negociación.

La comparación se ha basado en los aspectos formales, pero las diferencias percibidas, según el autor, dependen de tres factores esenciales:

- 1) De la correlación de fuerzas
- 2) De la intensidad del conflicto

3) La transformación de los objetivos de las partes

No sobra decir que el libro de Bejarano es un aporte no sólo al conocimiento de los procesos de negociación en Centroamérica, sino también al cambio de óptica en el abordaje de la situación de conflicto en Colombia, y ese cambio tiene que hacerse hacia la construcción de una "cultura de la paz", una "cultura de la negociación".

**Rafael Suárez Eugenio**

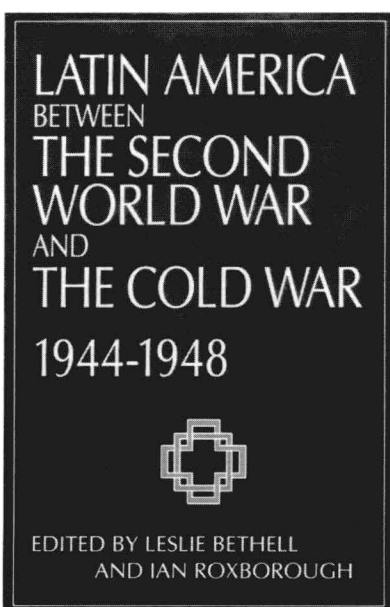
*Profesor*

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

## Latin America between the Second World War and the Cold War, 1944-1948

**Leslie Bethell e Ian  
Roxborough, compiladores**

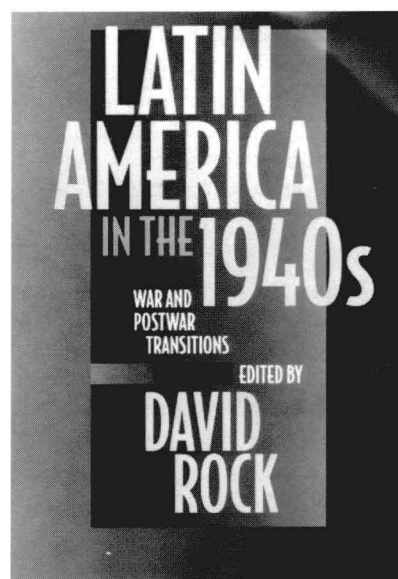
*Cambridge University  
Press, Cambridge, 1992,  
xi, 350 pp.*



## Latin America in the 1940's. War and Postwar Transitions

**David Rock, compilador**

*University of California  
Press, Berkeley, 1994, xii,  
302 pp.*



Estos dos libros estudian la evolución de América Latina en la década de los años 40. Ambos trabajos señalan tendencias generales y presentan estudios de caso sobre diferentes países latinoamericanos. Según estos dos libros, los años 40 presentaron dos fases en América Latina:

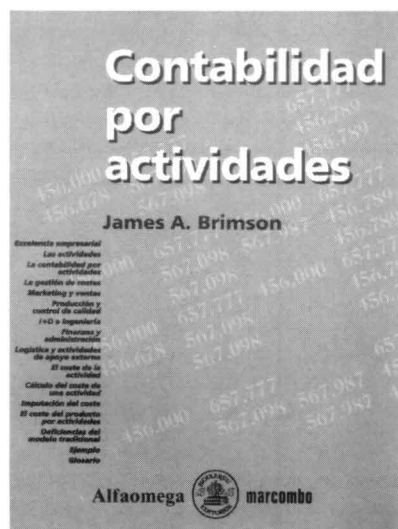
- La primera fase coincidió con la victoria de los aliados en la Segunda Guerra Mundial y trajo tres fenómenos interrelacionados: (1) la democratización con participación de la clase media y la clase trabajadora, (2) el florecimiento de la izquierda, y (3) una gran militancia laboral. Durante este periodo, Washington se distanció de los gobiernos dictatoriales en el continente incluso negándoles ayuda económica. También durante la guerra, dado que la Unión Soviética hacía parte de la coalición de los aliados, los partidos comunistas fueron aceptados en el continente y éstos moderaron sus posiciones y apoyaron cierta colaboración de clases para mantener la unidad nacional.

El libro compilado por Rock se preocupa por estudiar la relación entre los *shocks* globales externos de los años cuarentas inducidos por la Segunda Guerra Mundial y los comienzos de la Guerra Fría, y los desarrollos políticos en América Latina. Este libro trae un buen número de artículos comparativos sobre América Latina: Rock examina las dinámi-

Aunque ninguna de las dos obras incluye un capítulo sobre Colombia, las tendencias generales para el continente se dieron también en este país. La historia de Colombia, a pesar de las peculiaridades de la lucha liberal-conservadora y *La Violencia*, tiene un buen número de puntos en común con sus vecinos en el continente. Así, por ejemplo, tenemos el intenso clima anticomunista y la represión que siguieron a las rebeliones durante *El Bogotazo* en abril de 1948, el viraje hacia la extrema derecha y la dictadu-

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

*Alfaomega - Marcombo,  
Ciudad de México, 1997,  
256 pp.*



<sup>2</sup> Incluso en los Estados Unidos se dio este fenómeno. Al respecto véase el muy interesante libro de Elizabeth Fones-Wolf, *Selling Free Enterprise. The Business Assault on Labor and Liberalism, 1945-1960*, University of Illinois Press, Urbana y Chicago, 1994.



Libro recientemente editado, y publicado originalmente en Barcelona, España, a mediados del año 1995, el cual encarna, tal como lo plantea en el prefacio Alfred M. King, lo mejor del pensamiento de un equipo de trabajo al mando de James Brimson. Donde el resultado de sus investigaciones se materializaron en una propuesta denominada ABC (*activity-based costing*) y que posteriormente se tradujo en un libro premiado, titulado *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing* (Harvard Business School Press, 1988).

*Contabilidad por actividades* recoge muchas de las ideas de este equipo inicial de trabajo, interesado en desarrollar un nuevo sistema para costear los productos, bajo unas bases y criterios diferentes a los que ofrece la contabilidad tradicional de costos; y no sólo presenta estas nuevas ideas en sus aspectos teóricos, sino que también las lleva a la práctica a través de ejemplos muy ilustrativos.

El autor propone transformar los sistemas tradicionales de costos, a través de la implementación de un nuevo sistema, mucho más dinámico, basado en el reconocimiento de todas las actividades que realiza una empresa para generar un bien y/o servicio. Es un sistema que no sólo ofrece a las empresas información útil para tomar decisiones más acertadas en materia de costos de producción, al identificar aquellas actividades que le agregan valor al producto o servicio, sino que también permite a las mismas tener un mayor conocimiento y legitimidad de lo que hace, ya sea empresa productora o prestadora de servicio, al ofrecer una visión mas integral y unificada con respecto a las actividades que realiza cada una de las dependencias que conforman su estructura organizacional.

El libro se estructura en diez capítulos, los cuales se propone apreciar integralmente en tres partes. Es así como la primera parte relaciona aquellos capítulos que pretenden justificar el porqué de la contabilidad por actividades. Allí se concentran los tres primeros capítulos que nos introducen en el tema de la contabilidad por actividades, a través de la puesta en escena de las actividades que realiza

una empresa, las cuales se consideran como el elemento fundamental de la gestión de los costos.

Es decir, que en la medida en que se identifiquen las actividades, y mediante un control de las mismas, es posible determinar un costo más preciso del producto o del servicio, lo cual ayudará a mejorar los procesos del negocio, a eliminar los desperdicios, a planificar las operaciones y estrategias de la empresa, en fin, a orientar a la empresa hacia el alcance de la excelencia empresarial.

En el segundo nivel se concentran aquellos capítulos que tienen como objetivo exponer cómo implementar la contabilidad por actividades, con base en el desarrollo de una serie de pasos metodológicos para identificar las actividades de la empresa y cómo establecer su costo. Responden a este objetivo los capítulos cuatro, cinco y seis, que tienen la intencionalidad de orientar, mediante la utilización de la metodología propuesta, el reconocimiento y análisis de las actividades de la empresa, ilustrando a su vez con un ejemplo, cómo sería este proceso de identificación de actividades en una empresa industrial. Igualmente, los siguientes capítulos, siete, ocho y nueve, se concentran en las características, elementos y pasos metodológicos para calcular el costo de las actividades, y como estos costos conforman una base de datos para ofrecer sistemas de información que fluyan en todos los niveles y unidades de la empresa, ofreciéndole una base más sólida para la toma de decisiones.

En cuanto al tercer nivel propuesto, se desarrolla en el capítulo diez, y son aquellos aspectos que posibilitan utilizar el costo de las actividades para calcular y determinar el costo de los productos, mediante una comparación de los planteamientos del enfoque tradicional de la contabilidad de costos para costear los productos y por ende determinar su precio y el margen de utilidad, y las limitaciones y distorsiones que presenta ese sistema frente a las ventajas que ofrece un sistema de costeo de los productos basado en las actividades de la empresa.

*Contabilidad por actividades* es un libro de estudio, que requiere tratarse con detenimiento dado que

además de introducir una serie de conceptos relativamente nuevos, quebranta los fundamentos que sustentan al modelo tradicional de costos y cómo la rigidez de los mismos ha contribuido a la adopción de decisiones inadecuadas que han venido alterando la competitividad y productividad de las empresas.

Es válido detenernos en algunos planteamientos interesantes de su contenido. Por ejemplo, en la suficiente fundamentación que ofrece el autor para justificar y presentar los motivos para implementar la contabilidad por actividades y su conexión con la excelencia empresarial, a través de la puesta en escena de casos pilotos de grandes empresas como General Motors, Siemens, entre otras, pioneras en la implementación de sistemas de costos basados en actividades.

El vínculo que establece el autor entre la contabilidad por actividades y la excelencia empresarial, entendiendo esta última como el compromiso de las empresas en ser altamente competitivas, solamente es viable mientras exista una integración eficaz de todas las actividades -en términos de costos-, que realizan las diferentes unidades de una organización, la cual se da en la medida en que cada unidad actúe coherentemente con otra en la mejora continua de todas las actividades de una empresa, apoyándose en el sistema de costos basado en las actividades, como la vía para determinar los factores claves del éxito, una vez que se identifiquen las actividades de la organización.

En iguales términos, es su intención describir el papel y ventajas de la contabilidad por actividades mediante la crítica a los planteamientos de los sistemas tradicionales de la contabilidad de costos, cuyo objetivo central era valorar las existencias y el costo de las ventas, además de considerar como únicos factores de producción y componentes del costo de los productos a los materiales y la mano de obra directa, obviando otros factores como la tecnología, que tenía hasta hace algún tiempo un comportamiento estable, el cual se llevaba a una gran bolsa denominada Costos indirectos de fabricación, CIF. Pero con el tiempo, estos costos fueron au-

mentando con mayor rapidez que los factores primarios de producción, lo cual indujo a cargarle a la producción unos CIF con bases no homogéneas, y por supuesto a la determinación de un costo muy distorsionado de los productos.

En términos generales, la crítica a la tradicional contabilidad de costos basada en la mano de obra, los materiales y los CIF, se centra en que ésta ha fomentado con frecuencia decisiones que no se corresponden con la búsqueda de la excelencia empresarial.

Ahora bien, para establecer una contabilidad por actividades es de suma importancia identificar las actividades más significativas de una empresa con el fin de determinar la base para el cálculo de su costo y rendimiento, y posteriormente seguir una serie de pasos para costearlas.

En primer lugar las actividades se deben ubicar dentro de una jerarquía de sucesos que ocurren en una empresa como lo son su función, sus procesos de negocio, sus tareas y su operación. Básicamente éstas se localizan entre el proceso del negocio y las tareas, siendo éste el nivel más apropiado de detalle para apoyar un sistema de contabilidad, porque describe la forma en que una empresa emplea su tiempo y recursos para alcanzar sus objetivos.

En segundo lugar, identificar los elementos que están asociados a una actividad, como lo es la presencia de un evento o acción externa a la actividad, la transacción que pone en marcha la actividad de entrada (recursos), y también establecer la medida de salida de la misma (productos y/o servicios).

Una vez que las actividades han sido identificadas, es importante hacer un análisis y control de las mismas, y para ello el autor propone en primer lugar, determinar el alcance de dicho análisis y qué área se va a estudiar; seguidamente, hacer un inventario de las actividades realizadas por cada unidad organizacional, utilizando diferentes técnicas basadas en los registros históricos, en el análisis de los procesos y/o funciones del negocio, en estudios de ingeniería industrial, etc; y antes de clasificar las actividades, éstas se deben racionalizar,

es decir, lograr una expresión equilibrada de las mismas, que no sean llevadas a su mínima expresión ni tampoco tratarlas de manera global, lo ideal es que las actividades se puedan dividir en tareas, operaciones y elementos, y viabilizar la identificación posible de la medida de la actividad.

El siguiente paso en el análisis de las actividades es clasificarlas en primarias y secundarias, en aquellas cuya salida se utiliza fuera de la organización, y en aquellas actividades que se usan dentro de la unidad organizativa o departamento para apoyar las actividades primarias. Lo anterior con el fin de "prorratar" el coste de estas actividades secundarias entre las actividades primarias. Por último, a través del diseño de un mapa de actividades, identificar las relaciones entre funciones, procesos y actividades.

Básicamente el núcleo de la contabilidad por actividades se centra en el cálculo del costo de una actividad, el cual es desarrollado en el capítulo ocho a través de la presentación de seis pasos, en donde los cuatro primeros se centran en el cálculo del costo de las actividades primarias, el quinto paso corresponde al tratamiento de costear las actividades secundarias y por último, agregar el cálculo de las actividades primarias con el de las secundarias y presentar el coste total de la actividad seleccionada o analizada, y una vez que se ha determinado su coste es posible calcular el costo de los productos.

Dicho itinerario para el cálculo de los costos de las actividades tiene que ver, en primer lugar, con seleccionar la base del costo a través de la clasificación de las actividades dentro del ciclo de vida y la determinación del horizonte temporal del costo. El segundo paso es, una vez identificados los recursos de los que se vale la actividad, los mismos se deben imputar, es decir establecer una relación causa-efecto, básicamente determinado la fuente de los datos que ofrece el mayor general, agrupando los costes relacionados con materiales, mano de obra, tecnología y actividades compartidas, existiendo diversos métodos para imputar cada uno de los factores identificados.

Posteriormente, se concentra en establecer la medida de rendimiento de la actividad al responder a preguntas como lo que cuesta una actividad, cuánto tiempo toma, como se realiza la actividad y en qué medida ésta es flexible frente a los cambios, que se dan en el entorno de la producción, y la medida de la actividad.

En síntesis, el autor propone que frente al logro de la excelencia, las empresas deben afrontar los problemas fundamentales y eliminar los costos no productivos, diseñar los costos a partir de los productos, las actividades y los procesos. Es decir, que es fundamental que una empresa mejore continuamente la forma en que fabrica y vende sus productos y/o servicios y la forma en que gestiona sus actividades.

Igualmente considera que analizar o visualizar una empresa a través de las actividades que realiza, asegura que los planes y estrategias corporativas sean transmitidas a un nivel en que la acción pueda ser adoptada, facilitando la congruencia de los fines, apoyando la mejora continua al identificar aquellas actividades que no añaden valor para el objetivo de la organización.

Por último, describe cómo los verdaderos cambios en el entorno de las empresas han inducido al desarrollo de la contabilidad por actividades. En cómo a partir del declive de la producción tradicional, basada en la premisa de que la repetición, la experiencia y la homogeneidad de las tareas promovían la eficiencia, y que ésta ha sido golpeada por los grandes avances tecnológicos, la automatización y la informatización, que, por supuesto, también están transformando los estilos de dirección y organización de las empresas y los sistemas de producción, los cuales son factores que han socavado no sólo el piso del sistema tradicional de costos, el cual viene quedado obsoleto dado el entorno intensivo de cambio que viven las organizaciones, sino también muchos de los supuestos básicos de la contabilidad.

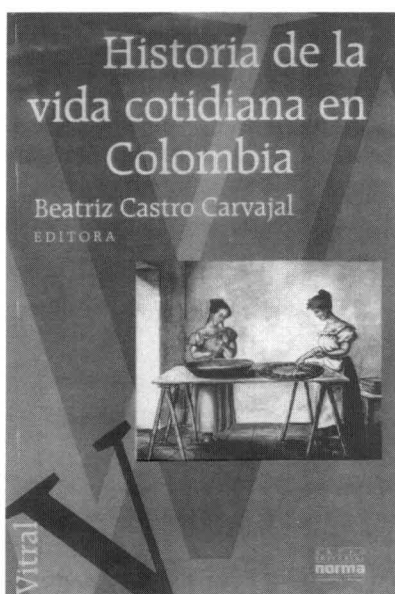
**Klaudia Lucía Niño Galeano**  
Profesora

Departamento de Finanzas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

## Historia de la vida cotidiana en Colombia

**Beatriz Castro Carvajal,**  
compiladora

Grupo Editorial Norma,  
Bogotá, 1996, 445 pp.



El Grupo Editorial Norma acaba de poner en circulación el libro *Historia de la vida cotidiana en Colombia*. El texto, dividido cronológicamente en tres partes de la historia nacional (Conquista, Colonia y República), recoge 15 ensayos de autores nacionales y extranjeros recopilados por Beatriz Castro, con el propósito de "narrar cómo era la vida diaria de los pobladores de nuestro país desde la Conquista hasta comienzos del siglo XX: cómo vestían, cómo comían, cómo se divertían, cómo viajaban, cómo decoraban, cómo ponían la mesa, cómo construían las viviendas y las ciudades, cómo era la economía doméstica, cuáles eran los hábitos de aseo, entre otros temas".

Se trata de un estudio pionero de esa "espuma de los días" que, según Boris Vian, conforma la vida cotidiana. Para los autores, esta categoría, generalmente desdeñada por los his-

toriadores, constituye la clave de las grandes acciones humanas; es un "paradigma indiciario" que permite penetrar en los intersticios del acontecimiento.

Lo cotidiano, que hasta hace poco era patrimonio exclusivo de la literatura y del psicoanálisis pasa a ser en esta obra un instrumento privilegiado de la historia que hace posible "hallar el sector del funcionamiento de un grupo, de un medio social o de una institución, y de perfilar sus relaciones..." Los textos son las miradas que se centran en "lo que queda cuando se ha inventariado", en palabras de Henry Lefebvre, y enfatiza en la "historia de la gente sin historia". La disciplina de la historia -dice Beatriz Castro en el prefacio-, anteriormente se ocupaba de personajes destacados, especialmente de los héroes, de los gobernantes y de los sucesos sobresalientes y únicos, sin preocuparse de la gente común, por lo habitual por lo aparentemente trivial.

Los textos presentan altibajos explicables en el tratamiento del tema. Así, en el primer ensayo "La vida cotidiana en la Conquista" de José Avellaneda, se asume un enfoque convencional para historiar los eventos de las expediciones conquistadoras de Jiménez de Quesada, Ferdermán y Belalcázar, en donde lo cotidiano como categoría conceptual y eje temático brilla por su ausencia.

Cabe destacar los cuatro ensayos que conforman la segunda parte (La Colonia). Se desprende de estos trabajos que lo cotidiano no es algo que se da inmediatamente y que aparece, que se revela como una visión mística, sino que es un fenómeno que está mediado. Se analiza como expresión simbólica que busca lo *sospechoso* que, como lo expone Umberto Eco, es un trabajo de detective; demuestran así mismo estos ensayos que lo cotidiano se va construyendo como un trabajo de filigrana.

En la tercera parte (La República) se encuentran los trabajos más destacados. Aquí los autores abordan lo cotidiano como paradigma, como el espacio donde hombres y mujeres dicen y hacen su vida. En este aparte se destacan los textos de Michael Jiménez "La vida rural cotidiana en la República" y de Beatriz Castro "La

vida pública en las ciudades republicanas" por asumir el estudio de unos aspectos inéditos de la historia nacional.

La recopiladora reconoce que el libro presenta la carencia de estudios de vida cotidiana en las comunidades indígenas y negras, presentes y pasadas. No obstante, el libro se convierte en una obra de indispensable consulta para comprender aquellas zonas oscuras de la historia que pasan desapercibidas o son celosamente ocultadas.

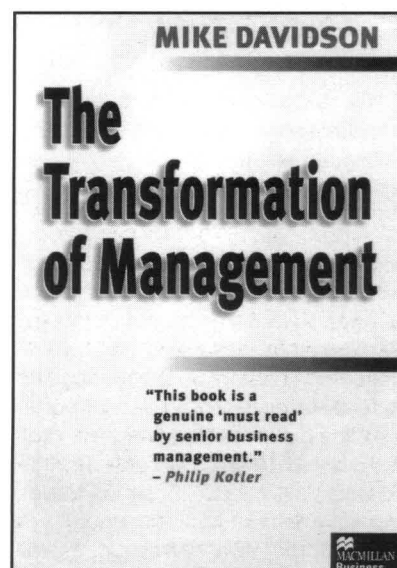
**Carlos Arturo Montalvo**  
Investigador

Centro Colombiano de Documentación

## The Transformation of Management

**Mike Davidson**

MacMillan Press, Londres,  
1995, 267 pp.



El último paradigma de la teoría moderna de la administración se refiere a la gestión del cambio (*Managing Change*) o, lo que significa lo mismo, a la administración estratégica, la cual se caracteriza por el énfasis en la capacidad de respuesta frente a los cambios del ambiente, a las innovaciones tecnológicas, a las maniobras de los competidores, a la satisfacción de las necesidades de la clientela. La lectura de este libro, que aún no se encuentra traducido al español, permite profundizar en los recientes desarrollos de esta perspectiva de la teoría de la administración.

El autor es un destacado profesor, consultor e investigador en las áreas de planeación estratégica, desarrollo de negocios, gestión financiera, mercadeo y recursos humanos en la industria, con experiencia en empresas multinacionales como Coca-Cola, Eastman Kodak, American Airlines, entre otras.

El autor aborda especialmente dos partes bien definidas del análisis de la gestión estratégica: el diagnóstico y la prescripción.

En el diagnóstico se refiere al comportamiento cíclico cambiante de la gran corporación, enfoca el periodo final del siglo pasado y la primera parte del presente, y se concentra en los años 1975 y siguientes. Investiga las características del sistema de gestión en las quiebras de grandes empresas, su evolución, la debilidad de la estructura de unidad de mando y su complemento con una estrategia de liderazgo apropiado para una época de autonomía individual con movilidad de empleo.

En la prescripción estudia cuatro grandes aspectos: la misión, la competitividad, el rendimiento y la adaptación al cambio.

A partir de 1975, con la crisis del petróleo, la teoría Y, el *grid* administrativo, los grupos de entrenamiento, el auge de la gerencia por objetivos, se dio paso al desarrollo de la administración estratégica. El presupuesto base 0, la administración del portafolio, los círculos de calidad (de gran auge hacia 1982 y con una declinación del 75% cuatro años más tarde), *kanban* (mejoramiento continuo), y la cultura corporativa, fueron algunas de las herramientas del *management*

que en el periodo 1975 a 1990 vinieron a contribuir a la evolución de las habilidades de los directivos de grandes corporaciones para enfrentar los cambios, para adaptarse a las nuevas tecnologías de información y comunicación, nuevos materiales, nuevas aplicaciones de la electrónica en los automóviles, en el transporte aéreo, en la radio y la televisión, nuevas fibras sintéticas, nuevos productos químicos y farmacéuticos, a las nuevas condiciones de la industria mundial con nuevos competidores como "los pequeños tigres" de Corea del Sur, Hong Kong, Taiwan y Singapur, y el resurgimiento de la nueva potencia económica mundial de China.

Davidson analiza el auge y decadencia de Eastman Kodak, IBM, General Motors, Westinghouse y Johnson & Johnson, entre otras. Cita el trabajo de Richard Tanner Pascale en el que analiza que de las cuarenta y tres mejores empresas en 1985 solamente catorce continuaban en 1990 en ese rango, y que de las 500 mejores de la lista de *Fortune*, ciento cuarenta y tres habían desaparecido de ese listado cinco años más tarde.

Explica que el auge de tales empresas se debió a su capacidad para innovar productos y procesos, a su sistema de administración capaz de generar un alto nivel de productividad, a la calidad y eficiencia en los precios de sus productos, a la estrategia de mercadeo orientada al mercado local e internacional, a un factor humano caracterizado por su lealtad y orgullo de pertenecer a la organización, altamente calificado y con una actitud orientada a satisfacer a los clientes.

Por contraste, la decadencia se debió al exceso de confianza originado en la herencia de una buena posición en el mercado, al cambio en las condiciones externas de desarrollo, al abandono del paradigma de su modelo de gestión, al impacto de la competencia y a la incapacidad para responder adecuadamente a los cambios, todo lo cual llevó al deterioro del rendimiento en la base de la organización.

El hecho de que las empresas de éxito se hayan apoyado en una "gestión orientada al cambio" y no en una gestión orientada por el "mando y control", ha llevado a la teoría a profundizar en el estudio de la administración estratégica.

El autor define estrategia como "a plan, method or series of maneuvers or stratagems for obtaining a specific goal or result". Es decir, un plan, un método para lograr objetivos y resultados a través de maniobras (movimientos planeados con factor sorpresa) y estratagemas (artificios para conseguir una ventaja en la consecución de un resultado específico).

La administración estratégica es una administración de desafíos de cambio, rendimiento, competencia; requiere una estructura de fines y tipos de planes de diverso alcance:

Misión (incluye decisiones de cambio, es equivalente a lo que algunos textos denominan *visión*), objetivos (identifica la capacidad y los propósitos de desempeño esperado para lograr la misión), las metas (son los objetivos cuantificados, son indicadores de desempeño), estrategias (se definen en relación a los cambios y a la competencia, pueden ser de negocios, de procesos, en las áreas críticas); y el plan de acción (administración operativa, la programación de qué, quién, cuándo, con qué recursos).

El texto destaca como concepto clave de la administración estratégica la expresión *competencia actual o potencial*. La gran estrategia de expansión se basa en la capacidad para competir, para lograr altos niveles de desempeño, para adaptarse a los cambios.

Las principales variables de estudio de la capacidad competitiva dependen del comportamiento de sectores industriales atractivos, el posicionamiento competitivo, y la utilización de los recursos.

Las variables principales para evaluar un sector industrial atractivo son:

1. La tasa de crecimiento del sector
2. El número de competidores
3. El número de clientes
4. Producto significativo para el comprador (lo que quiere y el costo)
5. Número de fabricantes
6. Regulación
7. Investigación y desarrollo (en porcentaje de ventas)
8. Ciclicidad (no estacionalidad)



9. Curva de experiencia efectiva (habilidad para aprender y bajar costos)
10. Mercadeo intensivo (costos de mercadeo como porcentaje de ventas)

Las principales variables del posicionamiento competitivo son:

1. Mercado compartido
2. Posición jerárquica en el mercado
3. Imagen de la calidad
4. Intensidad de productos nuevos
5. Margen de línea de productos
6. Costo de la posición
7. Integración del sistema de distribución y ventas

Las principales variables para la utilización de los recursos son:

1. Valor agregado por empleado
2. Sindicalización o rigidez de la mano de obra
3. Capacidad de utilización de los recursos (productividad)
4. Valor agregado por peso en gastos fijos
5. Integración vertical
6. Capital de trabajo
7. Inversión fija
8. Riesgo a largo plazo

Finalmente, es importante destacar de este trabajo el análisis que realiza el autor entre los principios de la guerra y los principios de la competencia en la administración del cambio:

1. Unidad y claridad de objetivos
2. Unidad de liderazgo
3. Seguridad, es mantener la libertad de acción, saber conservar los recursos propios
4. Sacar ventajas de la cantidad de recursos
5. Criterio de eficiencia o economía en la asignación de recursos
6. Iniciativa, en el argot militar equivale a la ofensiva, supone que en una situación altamente competitiva la peor estrategia es no hacer nada
7. Flexibilidad o capacidad para explotar las nuevas oportunidades originadas en el cambio
8. Sorpresa: lograr ventajas de tiempo, lugar y recursos en forma no esperada

9. Simplicidad en los planes y en la estructura, es un criterio decisivo para el éxito frente a la alternativa de plan y estructura confusas

Si bien la administración y la planeación estratégica no constituyen una panacea para el logro de niveles adecuados de eficacia, es indudable que representa un avance frente a la administración burocrática y favorece una gestión que propicia el cambio hacia un mejor manejo de los recursos y un mejor desempeño en los resultados de las organizaciones; en ese sentido el trabajo de Davidson contribuye a profundizar en esta técnica y estimula una reflexión para evaluar la aplicación de la técnica en las condiciones de competencia de diversos sectores industriales de nuestro país.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

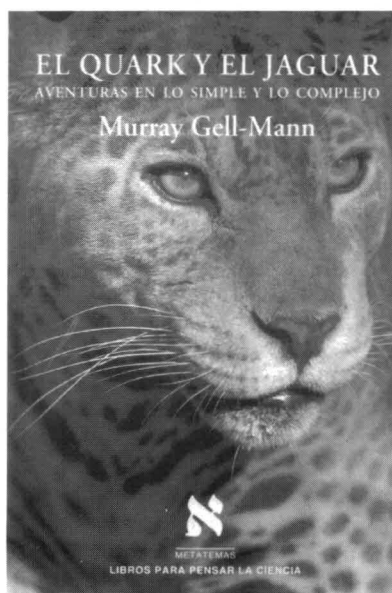
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

## El quark y el jaguar. Aventuras de lo simple y lo complejo

**Murray Gell-Mann**

*Tusquets Editores,  
Barcelona, 1994, 413 pp.*



El autor de este trabajo es el físico teórico estadounidense ganador del Premio Nobel de física en 1969 por su contribución al desarrollo de la ciencia con su descubrimiento del *quark*, una de las partículas elementales que conforman el núcleo del átomo.

La obra es fascinante, quizá compite con *Cosmos*, la difundida obra de Carl Sagan, y es sin duda una de las más importantes sobre la ciencia que se han escrito en los últimos años. Tal como lo sugiere el subtítulo de la obra, es una incursión por diferentes temas, desde las cosas más simples y elementales que se pueden encontrar en el mundo como son los átomos (cuya simplicidad es discutible), hasta la organización social con su problemática del ADN cultural que lleva implícito.

El libro está dividido en cuatro partes, la primera destinada a desarrollar la distinción entre lo simple y lo complejo; la segunda a presentar lo que llama la simplicidad y aleatoriedad del universo cuántico; la tercera, a desarrollar algunas ideas respecto a la selección natural y a la adaptación de los sistemas complejos vivos y sociales; y en la última se elabora un discurso respecto a la necesidad de la protección de la diversidad biológica y cultural puestas en peligro por los ricos.

El profesor Gell-Mann se propone presentar al público especializado (aquel que se preocupa por la búsqueda de explicaciones al por qué de las cosas), las respuestas que él ha encontrado en su quehacer científico. Y de qué manera: "... a diferencia de los físicos de partículas experimentales, no tengo la necesidad de tener al lado un gigantesco acelerador o un laboratorio subterráneo para llevar a cabo mi trabajo. No hago uso directo de complejos detectores y no requiero, por tanto, la colaboración de un gran equipo de profesionales. Como mucho necesito lápiz, papel y una papelería, y muchas veces ni siquiera eso. Dadme un sueño reparador, un entorno sin distracciones y liberadme por un tiempo de preocupaciones y obligaciones, y podré trabajar. Ya sea en la ducha o en el vuelo nocturno, suspendido entre la penumbra de la vigilia y el sueño, o paseando por un

*sendero solitario, mi trabajo puede acompañarme a dondequiera que vaya*" (p. 24).

El objetivo del trabajo en conjunto es la distinción entre la evolución de los sistemas complejos adaptativos que experimentan procesos como el aprendizaje y los organismos vivos y los sistemas muertos, que como las galaxias o las estrellas experimentan otros tipos de evolución no adaptativa. El escrito tiene pasajes de gran complejidad, de profunda belleza y otros de una sencillez impactante. Cuenta que con su hermano Ben aprendió desde muy temprano su interés por conocerlo todo: "*No distinguíamos entre las ciencias naturales y las ciencias sociales y del comportamiento, las humanidades y las artes. De hecho, nunca he creído en la primacía de tales distinciones. Lo que siempre me ha llamado la atención es la unidad de la cultura humana, donde la ciencia ocupa un lugar importante. Incluso la distinción entre naturaleza y cultura humana es poco nítida, pues hay que recordar que nosotros somos parte de la naturaleza*" (p. 32).

¿Cómo funciona la empresa científica? Gell-Mann ilustra la respuesta con una anécdota simpática (p. 93) a partir de la cual llegó a conocer el funcionamiento de la búsqueda científica, a saber: el proceso por el cual las teorías resultan seleccionadas de acuerdo con la experiencia (así como su coherencia y complejidad) no es muy diferente de la evolución biológica, donde se seleccionan patrones genéticos que tienden a producir organismos con mayor capacidad de reproducción. En otras palabras la empresa científica es autocorrectiva.

¿Por qué el *quark* y el jaguar? Porque estos dos conceptos se encuentran en su opinión en los extremos opuestos de la escala de lo fundamental: el estudio de las partículas elementales y la cosmología. El jaguar, el depredador por excelencia de las selvas tropicales, "el médico de la selva" como lo denominaba algún naturalista, integrado a los mitos que conforman la cosmogonía de las comunidades naturales de la selva, y el *quark*, un concepto de la física teórica acuñado por el autor.

Sobre este último punto la obra se amplía en la segunda parte, quizás un poco compleja para los profanos en los asuntos de la mecánica cuántica, teoría que sigue produciéndonos vértigo como en sus orígenes. La palabra *quark* con la que Gell-Mann bautizó en 1963 los constituyentes elementales de los nucleones, la extrajo, según su relato, de una lectura ocasional que hizo de la obra de James Joyce *Finnegan's Wake*, donde encontró la frase "tres *quarks* para Muster Mark"; ese número "tres" encajaba con el número de quarks presentes en la naturaleza.

Así pues, el público informado que hasta esa fecha sabía que el átomo estaba compuesto por electrones girando alrededor de un núcleo integrado por protones y neutrones, supo que estos últimos todavía tenían más componentes. En efecto, la fórmula para elaborar neutrones o protones a partir de *quarks* según su descubridor es más o menos mezclar tres *quarks*; "...el protón está compuesto de dos *quarks u* (de up, 'arriba') y un *quark d* (de down, 'abajo'), mientras que al neutrón lo componen dos *quarks d* y un *quark u*. Los *quarks u* y *d* poseen diferente carga eléctrica. En las mismas unidades en que el electrón tiene carga -1, el protón tiene carga +1 y el neutrón tiene carga nula. En estas mismas unidades el *quark u* tiene carga 2/3 y el *quark d*, -1/3. Si sumamos 2/3, 2/3 y -1/3 obtenemos la carga del protón, +1; y si sumamos -1/3, -1/3 y 2/3, obtenemos 0, la carga del neutrón" (p. 199). Para quienes quieren ir aún más lejos, explica que los *quarks* están unidos entre sí por una fuerza que surge del intercambio de otros cuantos llamados *gluones* (del inglés *glue*, pegar). Para quienes se interesen en la física teórica y en las intimidades de la cromodinámica cuántica, este capítulo no los decepcionará; podrán conocer las familias fermiónicas, el *leptón tau* o tauón (veinte veces más pesado que el *muón*), el neutrino tauónico, el *quark b* (de bottom, "base") y sus antifamilias, etc. Desde luego, quienes ignoramos el mundo del microcosmos quedamos perdidos con la lectura de esta parte, por lo cual saltarla permitiría hacer un atajo en la lectura.

La tercera parte da la impresión de ser más humana; en mi humilde opinión, son las incursiones de un físico teórico en el estudio del mundo de los seres vivos y los sistemas complejos adaptativos. Con ejemplos sencillos y dando el autor muestras de una erudición poco común, discurre en las leyes de la evolución de las especies, la información genética, la creación, el arte, la informática, la religión, la política, las máquinas que aprenden, etc., que van siendo enlazados de manera completa en un discurso que a pesar de lo enciclopédico presenta cierto grado de coherencia: la universalidad del conocimiento. Uno pudiera pensar que el cerebro de Gell-Mann es como el de León de Greiff con esa capacidad expresada poéticamente en el "Relato de Sergio Stepanky": "*todo, todo me cabe en el infinito, hórrido abismo, en donde se me anudan serpentinis mis sesos*".

La última parte es lo que pudiera considerarse el compromiso social del científico. ¿Qué postura tomar frente a los problemas actuales y las tendencias del desarrollo, qué hacer para proteger los nichos biológicos y culturales que aún existen y pueden suministrarnos información y conocimientos para que la especie humana pueda conservar la vida en el planeta? ¿Cuál es el papel del Estado, de la comunidad científica mundial, de las organizaciones, tanto empresas productivas como instituciones de educación que siguen haciendo uso gratuito de las aguas y el aire, sin protegerlos ni conservarlos para las generaciones futuras? Útiles reflexiones para quienes somos cosmonautas de este pequeño globo azul. *El quark y el jaguar* es pues una obra que no debe faltar en ninguna de las bibliotecas universitarias del país.

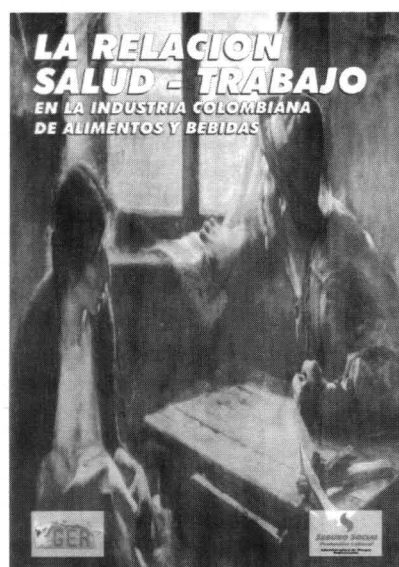
**Bernardo Parra Restrepo**  
Profesor

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

# La relación salud-trabajo en la industria colombiana de alimentos y bebidas

**Grupos ecológicos de Risaralda, GER, Seguro Social**

*Editorial Códice, Pereira, 1997, 167 pp.*



El 23 de diciembre de 1993 se aprobó la Ley 100, conocida como la Reforma a la Salud y Seguridad Social, que previó entre otras cosas la constitución de Empresas Promotoras de Salud, EPS, las empresas Aseguradoras de Riesgos Profesionales, ARP, y los Institutos Prestatarios de Servicios de Salud, IPS. La nueva estructura de servicios sociales fue presentada como un sistema mixto en el que el sector público y el privado tendrían una participación paritaria.

Entre los principales cambios en el sistema de seguridad social introducidos por esta ley se cuentan el aumento de la contribución mensual que se debe pagar a los nuevos proveedores de seguridad social, que pasó de 6.5% a 13.5%. Amplió la edad de jubilación para los hombres de 60 a 62 años y la de las mujeres

de 55 a 57. Incrementó el número de semanas durante las cuales el trabajador debe cotizar para adquirir el derecho a la pensión, de 1.000 a 1.050. En lo referente a las restricciones para que un trabajador pueda recibir pensión por incapacidad que se limitaban en el régimen anterior a 50% de la incapacidad, se aumentaron a 66 con la nueva ley sin contar con que ahora las compañías aseguradoras son las que deben definir si el trabajador tiene derecho o no a ella.

Posteriormente, el 22 de junio de 1994 se expidió el decreto 1295 por el cual se reglamentó la Organización y Administración de Riesgos Profesionales, el cual forma parte del Sistema de Seguridad Social establecido en la Ley 100.

Una de las empresas Aseguradoras de Riesgos Profesionales, la ARP-ISS, contrató durante 1995 y 1996 con la Fundación Grupos Ecológicos de Risaralda, FUNDAGER, un programa de investigación-acción orientado a presentar algunas cifras que permitieran construir el diagnóstico de la industria colombiana de alimentos y bebidas. El resultado de dicha investigación está contenido en el volumen aquí referenciado.

Este trabajo es la síntesis de una experiencia de investigación y acción social que involucró a un equipo de diez profesionales en diferentes áreas, y con equipos locales en Bogotá, Cartagena, Medellín, Pereira y Yotoco (Valle del Cauca), que dirigieron talleres con la participación de 339 trabajadores vinculados a 86 empresas de la industria colombiana de alimentos y bebidas.

La obra está dividida básicamente en cinco partes descriptivas y dos informativas: el primer capítulo cubre casi la mitad de la obra y presenta una aproximación bien documentada de la situación económica y social de la producción alimentaria en el mundo y particularmente en Colombia; proporciona al lector los datos más relevantes de la industria de alimentos y bebidas de una manera crítica, dentro del estilo que caracteriza a los grupos verdes. Desafortunadamente el error tipográfico en que se incurrió al diagramar la obra, que omitió la numeración de los cuadros estadísticos, complica la lectura de este capítulo.

El capítulo dos contrasta con el anterior en extensión, puesto que si aquél se extendió a lo largo de 80 páginas, en sólo cuatro páginas de éste se pretende dar una idea de lo que es *la alimentación y la sanidad social*, bajo dos títulos: *el costo ambiental de los pesticidas* y *el incremento de los costos sanitarios*. La ausencia de información sustentada sobre estos dos temas dan al lector la idea de que se trata más de una declaración de principios que de un documento científico.

El tercer capítulo presenta la metodología empleada en el trabajo de investigación-acción orientado básicamente a la educación de la relación salud-trabajo entre los trabajadores de la industria de alimentos y bebidas. Se describen los términos empleados, se aclaran los conceptos y los temas que fueron tratados con los trabajadores durante los talleres de capacitación para formar líderes en salud ocupacional.

En sólo siete párrafos (dos páginas), el cuarto capítulo se encarga de suministrar el perfil epidemiológico del sector: calidad de alimentos, microclimas de trabajo, manipulación de materias primas, procesos poco tecnificados, mayor empleo de compuestos químicos, transportes con vehículos inadaptados, exigencias de procesos limpios y hábitos alimenticios.

El quinto capítulo, desarrollado en 46 páginas, presenta los resultados de la investigación propiamente dicha; aquí se amplía el diagnóstico con las estadísticas sobre el panorama de riesgos del sector, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que suelen acompañar a los trabajadores de este sector económico y suministra una excelente base de datos que permiten hacer comparaciones con las cifras que se hayan calculado en otros sectores económicos. Por ejemplo, del estudio de una muestra de las historias clínicas de los trabajadores vinculados al sector se encontró que 15% padece enfermedades del sistema respiratorio, 14.1% padece enfermedades osteomusculares, 14.1% tiene enfermedades infecciosas y parasitarias, 12.2% tiene dolencias en el aparato genitourinario, 8.2% en el aparato digestivo, 6.2% tiene afecciones en la visión y 3% otro tipo de enfermedades.

Respecto a la accidentalidad, cuenta que de 31 accidentes reportados, 12.9% afectaron los ojos y el nervio óptico; el tórax, las caderas, las extremidades y partes múltiples del cuerpo fueron afectadas en 38.8% de los casos.

El capítulo sexto presenta el listado de trabajadores, empresa y personal técnico y de apoyo que participó en el proyecto.

En síntesis, el trabajo hace parte de una colección de obras producidas bajo la dirección del ISS para dotar al sistema de seguridad social colombiano de información muy importante para desarrollar la función de seguridad de la que hablaba Henri Fayol en su obra *Administración industrial y general*, que poco se ha tratado en los manuales sobre esta disciplina.

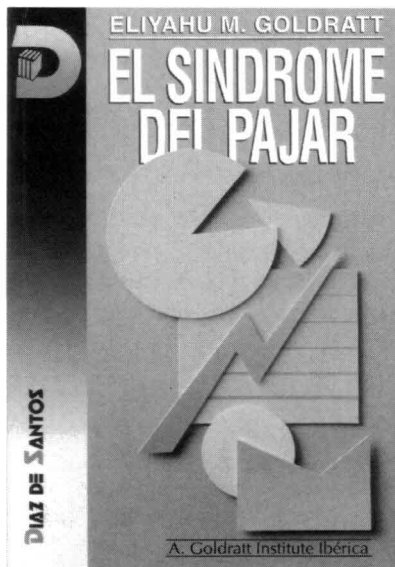
**Bernardo Parra Restrepo**  
Profesor

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

## El síndrome del pajar

**Eliyahu Goldratt**

Ediciones Díaz de Santos,  
Madrid, 1994, 233 pp.



Este libro se centra básicamente en un fenómeno que nos agobia hoy en día, como lo es la carencia de sistemas de información que permitan orientar nuestras acciones y programar nuestras actividades. Carencia que se da ante todo porque no tenemos una definición clara de nuestras metas, lo cual imposibilita la construcción de medidas que permitan evaluar nuestros logros con respecto a lo que hemos planeado.

*El síndrome del pajar*, en primer lugar, retoma muchas de las ideas presentadas por el autor en su novela titulada *La meta*, especialmente en lo relacionado con las medidas fundamentales que le dan una nueva orientación a la administración con respecto a la meta de toda empresa. Allí el autor considera que la meta de toda empresa es ganar dinero, independientemente de producir o prestar un servicio, y que las tres medidas fundamentales que nos permiten orientar la gestión de las empresas con respecto a la meta están dadas, en primer lugar, por los ingresos netos o el ritmo en que la empresa genera dinero a través de las ventas; la segunda medida es el inventario, es decir, el dinero que la empresa invierte en comprar cosas que posteriormente decide vender, y la tercera medida está relacionada con el gasto operativo que se define como todo el dinero que la empresa gasta para convertir el inventario en ingreso neto.

Lo anterior es el punto de partida de *El síndrome del pajar*, al pretender desarrollar una metodología para la construcción de sistemas de información para estas nuevas medidas de gestión empresarial. Es decir que, partiendo de la identificación de esas medidas, que valoren el impacto de las decisiones sobre la meta de la empresa, presenta metodológicamente una serie de herramientas para seleccionar adecuadamente los datos que estructurarán un sistema de información, para que la gestión de una administración se oriente de manera más eficaz con respecto a su meta empresarial.

A su vez el libro induce a reflexionar sobre cuál es el papel que ha jugado la contabilidad de costos como proveedora de información sobre la gestión de las empresas, lo cual a través de la lectura de *El síndrome*

*del pajar* se refleja en la necesidad de reexaminar los supuestos básicos de la contabilidad tradicional de costos, porque al parecer ésta ha sido la causante del agobio en que se encuentran las empresas por el cúmulo de datos inertes, que no orientan el proceso de toma de decisiones, datos que se transforman en basura de información.

Es válido lo que el autor intenta al diagnosticar que tanto los individuos como las empresas cada día se están ahogando en un mar de datos, que lo único que hacen es confundir y no reflejar lo que se quiere como información, siendo éste el principal síntoma para construir medidas de gestión que se tornen en información para las empresas.

La estructura del libro está dada en tres niveles; el primero trata sobre la formalización del proceso de decisión como elemento primordial para acercarnos a lo que se puede denominar, con legitimidad, como sistema de información, y cómo para alcanzar este objetivo es importante identificar y tener claro qué es y cuál es la diferencia entre lo que es un dato y lo que es una información.

Posteriormente presenta una serie de pautas que permiten construir la estructura básica de un sistema de información, de cómo cuantificar las posibles limitaciones que puede presentar el mismo, las cuales se convierten en el cinturón protector del sistema, y así mismo identificar sus grados de libertad.

Igualmente presenta una serie de reglas y pasos metodológicos para identificar los datos que se requieren para estructurar un sistema de información, a través de la programación y la cuantificación de Murphy y la importancia de que un sistema de información esté compuesto por módulos de programación, control y simulación.

Finalmente, en el tercer nivel, concluye a manera de ejemplos la técnica que se utilizaría como programación en el diseño de un sistema de información, la forma de trabajar con datos inexactos, la manera de identificar las limitaciones del sistema, la localización y la resolución de los conflictos que se pueden presentar en esas mismas limitaciones.



*El síndrome del pajar* revela importantes aspectos con respecto a los problemas y dificultades que se tienen para diseñar sistemas de información, los cuales deben integrarse con el proceso de toma de decisiones. Por ello el autor intenta en primer lugar aclarar la confusión que existe entre dato e información. Duda fundamental y punto de partida al que se debe dar respuesta si se pretende diseñar y construir sistemas de información eficientes y eficaces.

Igualmente, hace algunos aportes referentes a las medidas de resultados tradicionales, de cómo éstas han limitado la construcción y el desarrollo de sistemas de información más acordes con las necesidades de información empresarial frente a las nuevas filosofías de dirección como calidad total, justo a tiempo o la teoría de las limitaciones, entre otras.

Revelaciones y aportes con respecto a la presentación y construcción de definiciones sencillas que permiten establecer, por ejemplo, la diferencia entre dato e información, en donde *dato* debe considerarse como el conjunto de caracteres que describen algo, cualquier cosa sobre una realidad dada, e *información* como aquellos datos que influyen en nuestras acciones; es decir, que la diferencia entre dato e información reside en su relación con la decisión requerida.

En otras palabras, la información sólo se puede definir dentro del marco de las acciones, es decir, dentro del proceso de toma de decisiones. Este sentido que se da a la información es la respuesta misma de lo que se pregunta una empresa, acerca de lo que quiere y como lo quiere.

Por ello es válida la recomendación del autor acerca de que la lógica para estructurar y determinar los componentes de un sistema de información debe hacerse dentro del marco de la toma de decisiones y que a su vez éste dependerá del nivel de preguntas, las cuales deben ser coherentes y claras con lo que se espera.

También resulta útil la aclaración que se hace sobre algunos conceptos y posibles situaciones que se presentan con respecto a los datos y a la información, tales como los conceptos de:

**Información:** La respuesta a lo que se ha preguntado

**Información errónea:** Respuesta equivocada a lo que se ha preguntado.

**Dato:** Cualquier serie de caracteres que describe algo sobre nuestra realidad.

**Dato requerido:** El dato que el proceso de decisión necesita para derivar la información.

**Dato erróneo:** Una serie de caracteres que no describe la realidad (Podría ser el residuo de un procedimiento de decisión erróneo).

**Dato inválido:** Un dato que no se necesita para deducir la información específica requerida.

Los datos son sólo lo que se requiere que entre en el proceso de decisión, y la información es lo que sale. Es decir, que se requieren dos condiciones para obtener información: la primera son los datos y la segunda es el proceso de decisión en sí mismo. Afirmación que plantea el autor al considerar que "sin un proceso de decisión adecuado no hay forma de deducir de los datos la información necesaria".

Frente a lo anterior, gran parte de *El síndrome del pajar* revela la gran frustración que tenemos frente al diseño de sistemas de información y es que en vez de buscar el proceso de decisión adecuado, nos hemos limitado a gastar nuestros esfuerzos en reunir más datos, y en la medida en que esta recolección no resulte útil, nos enfrascamos en buscar datos cada vez más precisos.

Como síntesis, los aspectos más interesantes encontrados en el libro y que motivan a dar inicio a procesos de investigación más profundos sobre estas temáticas, están relacionados con la importancia de tener claro lo que implica el desarrollo de un proceso de decisión, porque éste se transforma en el eje que permite construir sistemas de información y subir de un nivel de información al siguiente, lo cual revela que cualquier cambio en el proceso de decisión es lo que deja obsoleto un nivel de información; y cómo la contabilidad de costos debería reconstruir y replantear sus conceptos básicos para construir medidas que permitan a través

de las relaciones existentes entre ellas, juzgar más acertadamente el desempeño de una empresa.

Lo que se propone es un cambio de paradigma frente al diseño de sistemas de información como resultado de la transformación de las medidas de resultados hacia el reflejo de información más veraz sobre el nivel de gestión y desempeño de cualquier organización.

*El síndrome del pajar* invita a reflexionar acerca de lo importante que es identificar las características básicas de una empresa, en cuanto a lo que pretende como unidad económica y las medidas que permitirán determinar el impacto de las decisiones empresariales frente a la meta, aspectos que se toman primordiales para diseñar sistemas de información y no sistemas de datos; especialmente saber cuál debe ser el proceso arquitectónico de los sistemas de información, para así mismo apoyar a las empresas en su direccionamiento mismo y al cumplimiento de sus metas.

Lo que se debe alcanzar es construir sistemas de información que respondan a la decisión que se requiere, que revelen y permitan evaluar, controlar y programar la gestión empresarial.

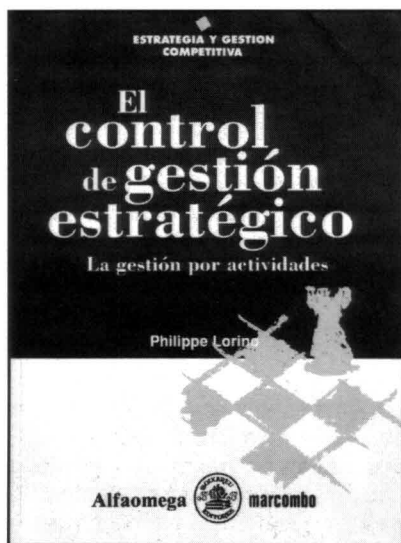
**Klaudia Lucía Niño Galeano**  
Profesora

Departamento de Finanzas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

## El control de gestión estratégico. La gestión por actividades

**Philippe Lorino**

Alfaomega, Marcombo,  
Barcelona, 1993, 194 pp.



Este libro contribuye con un nuevo enfoque moderno al estudio del control de gestión. El autor es investigador y directivo financiero de un grupo industrial, ex profesor de la Universidad París XIII y de la École des Hautes Études Commerciales.

Desde una perspectiva de la teoría de gestión estratégica se analizan las implicaciones de la acción de las organizaciones con relación a su capacidad competitiva en el mercado mundial.

Lorino destaca el papel pionero y la influencia durante más de un siglo de Frederick W. Taylor y sus seguidores en el control de gestión en la industria a través de la identificación de estándares de rendimiento, el estudio de tiempos de mano de obra directa, tiempos de las máquinas, asignación de costos indirectos, la remuneración por rendimiento.

Según este investigador, los principios en que reposa el modelo de gestión de Taylor son:

1. Estabilidad de los conocimientos operativos y de los mecanismos de eficiencia.
2. Sistema de información perfecta en la organización para la toma de decisiones.
3. La eficiencia de la organización productora de bienes o servicios se identifica con la minimización de los costos (eficiencia igual al valor en el mercado menos los costos de producción).

4. El costo global es igual al costo de un factor de producción dominante; en general ese factor era la mano de obra directa, que era superior al 50% del valor agregado y que variaba aproximadamente igual que el costo global de la producción.

La combinación del tercer y cuarto principios definen un modelo de productividad industrial, los principios uno y dos combinados definen un modelo de control cerrado que se caracteriza por el supuesto de que los criterios de eficiencia son externos y no cambian.

Lorino sostiene, en mi concepto muy polémicamente, que las bases del sistema tayloriano han desaparecido, que los cuatro principios "han quedado invalidados" por la nueva situación de la competencia mundial: "aceleración de los ritmos de cambio, complejidad, calificación del personal, importancia de la competitividad -aparte del precio y del costo- (calidad, plazo de entrega) y estructuración de los costos, que ya no permite identificar un recurso netamente dominante".

El autor distingue entre una administración orientada a los costos (el sistema de Taylor) y una administración del valor a través de indicadores de eficiencia con relación al entorno de la empresa: administración del cambio, la calidad, el cliente, la competencia.

Un aspecto muy importante que destaca Lorino se relaciona con la necesidad del *diagnóstico permanente estructurado por actividades*, el cual se basa en el control del cambio, la innovación (la creatividad) y los objetivos globales o despliegue de la estrategia. Distingue también entre medición de resultados y diagnóstico en términos de análisis de causas de resultados, a partir de un sistema de información y un sistema contable simplificado, con objetivo único. En la contabilidad de gestión se deben poner de relieve los costos, citando a Takao Makido, "a través de las actividades de optimización en la etapa de planificación del producto".

Cuestiona el autor la aplicabilidad actual del concepto de costos directos e indirectos debido a que su propósito fue destacar el papel de los talleres y los costos de las funciones

de soporte; opta por el concepto de "rastreadable" en el sentido de poder identificar una causa precisa o palanca de acción pertinente para actuar sobre el costo y decidir si es significativo o no, si cumple una función de soporte o no.

Los costos indirectos han pasado de representar 20% del total (hacia 1920) a constituir más del 40% en los últimos años; en cambio el trabajo directo ha pasado del 30% al 10% en el mismo periodo.

Los costos de venta de productos estratégicos requieren herramientas que no proporciona la contabilidad tradicional.

En cuanto a los costos variables y fijos, los considera útiles en decisiones de gestión de corto plazo, y a largo plazo se hace cada vez más vaga esta distinción debido a la creciente complejidad de los productos y procesos, la automatización y la informatización.

Un concepto absolutamente nuevo, en opinión de Lorino, es el de la gestión de la empresa bajo el dominio de sus *actividades y sus procesos* (conjuntos de actividades destinadas a la consecución de un objetivo global).

Una actividad es un conjunto de "tareas y acciones realizadas por un individuo o un equipo" realizables mediante un conjunto homogéneo de conocimientos que deben conducir a la eficiencia. Una actividad se describe con su nombre, una definición breve, su ubicación en la estructura de la organización, su resultado principal esperado, los insumos o recursos, sus características de eficiencia, calidad, costo, plazo de entrega, etc., y la unidad de medida o indicadores de productividad como, por ejemplo, horas de mano de obra directa, horas/máquina.

La administración de procesos es administración de flujos eficientes de entradas y salidas, el diagnóstico debe identificar dónde se encuentran las tensiones o los cuellos de botella y controlarlos con relación a sus costos.

En mi opinión, Lorino logra introducir en este libro un conjunto de elementos nuevos de reflexión acerca

del control moderno de gestión; no obstante, quiero finalizar esta reseña abriendo la discusión acerca del planteamiento de que el sistema de Taylor y sus cuatro principios de eficiencia y productividad "han caducado". Con ese fin debo recordar que los cuatro principios fundamentales de la administración científica que Taylor identifica son:

1. El remplazo de métodos empíricos de administración del trabajo por métodos científicos, sistematizados.
2. Selección científica e instrucción del trabajador (precisamente con el fin de calificarlo).
3. Cooperación entre la dirección y los trabajadores para poner en práctica los principios de gestión.
4. Distribución del trabajo entre directivos y operarios, de tal forma que los primeros se responsabilicen de la planeación del trabajo y los operarios de la ejecución.

Evidentemente los ritmos de cambio son ahora más rápidos, existe mayor complejidad, el sistema de control de calidad es más riguroso, pero ello no significa que estos cuatro principios hayan quedado invalidados.

Aún hoy en día debemos preocuparnos por el mejoramiento continuo de la productividad, por la eficiencia en términos de los costos de producción, por seleccionar a los más capaces para calificarlos, en motivarlos mediante pago por rendimiento y estándares de calidad, en dividir el trabajo en la fase de la planeación y de la ejecución, y por consiguiente el nivel directivo debe auto-organizarse a través de la fase de planeación (ahora se ha mejorado en el sentido de que se prefiere con la participación de todos los miembros de la organización), se asignan los responsables de las actividades o tareas a ejecutar, y por último se realiza el respectivo seguimiento.

Sin duda el hecho de que el mercado de oferta de principios de siglo se haya convertido en un mercado de demanda ha presionado la necesidad de producir con costos más bajos y con mayor calidad, de sistemas de administración de enfoque abierto, que tengan en cuenta no solo los costos de producción sino además el valor que define el mercado y la compe-

tencia. Por su mayor complejidad la nueva situación requiere apoyarse en todos los avances teóricos de la gestión, inclusive los del sistema de gestión propuesta por Taylor, desde luego contextualizados no sólo en el tiempo -esto es, en términos de la tecnología mundial de punta-, sino de las condiciones por la que atraviesa la industria en nuestro país.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

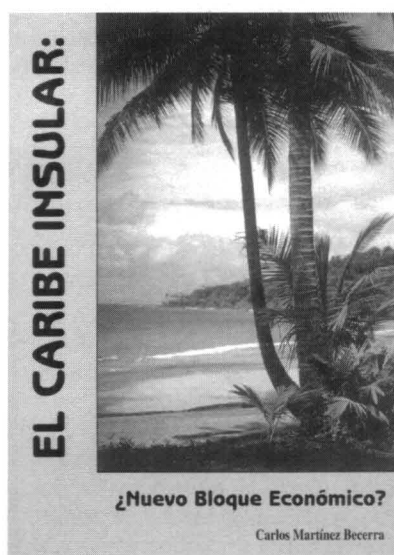
*Profesor*

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

## El Caribe insular: ¿Nuevo bloque económico?

**Carlos Martínez Becerra**

*Imprenta Universidad  
Nacional, Bogotá, 1996,  
141 pp.*



El problema de confrontar el proceso de internacionalización con la tendencia a la conformación de zonas de integración económica en térmi-

nos de percibir esta última bien sea como eventual contratendencia de la primera o bien como la forma que asume dicha internacionalización, supuestamente ha sido resuelto desde el punto de vista estratégico por la reciente tesis cepalina del «regionalismo abierto». Sumida en no pocas inconsistencias teóricas, tal consideración que es a la vez conceptual y propositiva para Latinoamérica y el Caribe, postula la necesidad de construir el proceso de integración de la región a partir de hacer compatibles la liberación comercial y la apertura con los acuerdos de carácter preferencial forjados a partir del establecimiento de zonas de libre comercio conformadas entre un grupo específico de países.

Según esta nueva versión de la integración caribeña y latinoamericana, la competitividad internacional se lograría únicamente a través de la liberalización del comercio. Evidentemente se trata no solamente de una reiteración de la ortodoxia del mercado, sino también del desconocimiento histórico y estratégico de que los procesos de integración -como el caso de la Unión Europea, por ejemplo- implican y han implicado un importante grado de discriminación respecto a terceros países.

En el contexto del nuevo modelo de desarrollo (internacionalización), la ortodoxia a la cual se ha aludido se expresa en lo que el autor denomina la integración hacia afuera, cuestión que es discutida en el primer capítulo de este libro. Aquí se señala que tal enfoque es consustancial al hecho de atribuir el protagonismo principal de la integración al sector privado y, por tanto, inscribir expresamente este proceso dentro de las necesidades expansivas de las más grandes empresas de los países centrales.

En la medida en que la integración de hecho continúe teniendo como principio y fin el *mercado*, no podrá entenderse que en no pocos casos, particularmente para América Latina y el Caribe, los límites geográficos de los países que se integran no coinciden siempre con las fronteras ecológicas y socio-económicas. Al contrario de lo que podría percibirse, es más usual encontrar grandes coincidencias e incluso identificar espacios y talentos que son compartidos

por esas naciones en lo referente a recursos, aspectos geoeconómicos, medioambientales y culturales.

El necesario replanteamiento de los parámetros tradicionales de la integración tendrá que tomar en consideración este nuevo enfoque, con lo cual sería más factible superar las dificultades propias de lo que el autor denomina la integración hacia adentro, coadyuvando así a la consolidación de las estrategias integradoras de la región.

Es así como la factibilidad de la integración caribeña hacia adentro o hacia afuera se debate en el segundo capítulo del libro, a partir de reflexionar sobre las características recientes de tales economías, de su rol en la economía mundial y del contexto de la división internacional del trabajo. Los proyectos que se han manifestado industrializadores para el Caribe, en la práctica se han convertido en actividades ensambladoras respaldadas en establecimientos de zonas francas, dando como resultado típicos esquemas de economías de enclave. La escasísima contribución a la generación de empleos estables y el nivel remunerativo notoriamente alejado de los promedios internacionales a que han conducido las industrias maquiladoras, permiten al autor introducir la categoría de nuevo sistema de plantación para calificar esta característica de la economía caribeña.

A ello no escapa la industria del turismo, el sector financiero y los servicios de salud que se ofrecen en el Caribe insular. En particular el sector turístico -y quizá también las otras actividades mencionadas- presenta una situación en la que destaca que «la entrada neta de divisas es baja en relación con los recursos totales que se movilizan» (p. 64). Esto ocurre porque los pagos por turismo se llevan a cabo en las metrópolis, sin que tales recursos reviertan positivamente en una dinámica económica ni contribuyan al desarrollo y bienestar de la población caribeña.

El amplio diagnóstico de la zona que se aborda en este capítulo, el cual se completa en el estudio de los casos particulares de Haití y Cuba, conducen al autor a formular un cuadro propositivo orientado al desarrollo y la integración económica del área. Saliéndose de las propuestas tra-

dicionales provenientes de las metrópolis, la iniciativa alude a los sectores económicos que en la perspectiva aparecen como más dinámicos, así como también el comercio exterior, la estrategia integradora y el medio ambiente.

El análisis sobre lo que para algunos es el paradigma de la integración económica -la hoy denominada Unión Europea- se aborda en el tercer capítulo de este libro. La firma del Acta Única Europea coincidió prácticamente con el fin de la guerra fría y a través de ella se planteaba la construcción de un mercado único y de un espacio económico homogéneo donde circularan libremente los capitales, mercancías, servicios y trabajadores. Igualmente se suprimieron las regulaciones y la intervención de los Estados para garantizar la concurrencia igual para todas las empresas europeas.

Esta etapa fue considerada como intermedia pero necesaria para alcanzar posteriormente la unificación monetaria, según los criterios del Tratado de Maastricht. Precisamente estos criterios han conducido en la Europa de la unificación a una severa política restrictiva en lo fiscal y monetario, así como a una política tributaria altamente onerosa para los salarios y para el consumo. Adicionalmente, la adopción del esquema posfordista ha combinado en la práctica la reducción de salarios y la subcontratación. Todo ello se ha traducido en un gran incremento del desempleo en el viejo continente.

Adicionalmente, las disputas políticas no han desaparecido y las pretensiones hegemónicas de Alemania se han robustecido de cara a la conformación del euro como moneda única. Por otra parte, en un contexto dominado por las exigencias del mercado y por los intereses de las grandes empresas y los grandes países, se reconoce como fundamental en las actuales relaciones internacionales el asunto medio ambiental, por lo que resulta imperativo incorporar esto en las nuevas concepciones y políticas de integración económica y de relacionamiento entre todas las naciones.

Al ocuparse de este último aspecto con particular referencia a Colombia, en los dos capítulos finales del li-

bro se indaga sobre el significado de la economía marina y la problemática que rodea al desarrollo sostenible. Los principios aplicados desde el Gatt y, hoy día, en la Organización Mundial del Comercio referentes a la no discriminación y al trato de igualdad para los capitales internacionales, no parecen ser aplicables en toda su rigurosidad tratándose de la defensa y conservación del medio ambiente. Resulta evidente que «el 95% de los gases como los clorofluoros, carbonos y halones provienen del mundo industrializado» (p. 105). Desde luego que esto no implica que el desarrollo sustentable debe entenderse por fuera de las responsabilidades internacionales, por lo que alcanzarlo debe pasar tanto por las especificidades nacionales como por los compromisos de alcance mundial.

El transporte marítimo, especialmente importante para las economías del Caribe insular, está referido también al grado de utilización de embarcaciones, su estado técnico, el nivel desarrollo portuario y el tipo de productos movilizados. Surge entonces la necesidad de relacionar estos aspectos más con la defensa y preservación del medio ambiente, que con los criterios economicistas de rentabilidad y de racionalidad en los términos que tradicionalmente plantean los estudios de costo-beneficio. De igual manera, el problema ambiental tampoco puede ser tratado en términos de «externalidades» como lo plantean los modelos de factura neoclásica, pues ello debe constituirse en componente fundamental del nuevo modelo de desarrollo.

Se trata pues de construir opciones de integración económica al tenor de los imperativos de un desarrollo moderno fundamentado en la sostenibilidad. Los patrones tradicionales en esta materia han sido insuficientes cuando no sesgados para el logro de la conformación de un bloque de integración caribeño, el cual además impulse una franca política de cooperación regional.

**Orlando Gutiérrez Rozo**  
Profesor

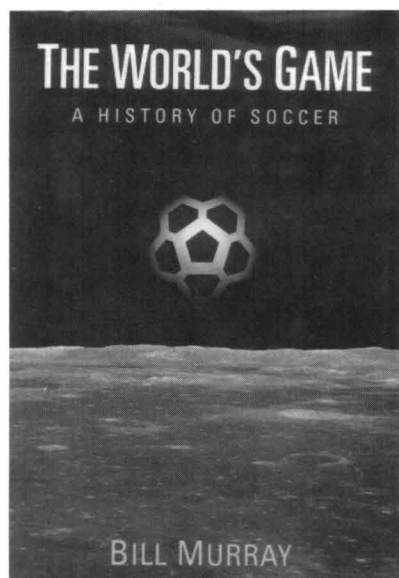
*Departamento de Gestión Empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*



## The World's Game: A History of Soccer

**Bill Murray**

*University of Illinois Press, Urbana y Chicago, 1996, xix, 218 pp.*



En un excelente estilo y con excelente documentación, Bill Murray describe la historia del fútbol, el rey de los deportes, los orígenes de la organización del juego en la Gran Bretaña industrial de fines de siglo XIX, y la influencia de las grandes organizaciones sindicales que participaron de manera decisiva en la creación de entidades deportivas, precursoras de los clubes modernos.

La difusión del profesionalismo por circunstancias económicas que contrariaban los criterios aristocráticos del deporte aficionado, modificó radicalmente las prácticas deportivas y permitió la incorporación dentro de la cultura social de actividades colectivas de carácter deportivo.

De manera muy similar, en los Estados Unidos se produjeron coyunturas económicas que afectaron el desarrollo del béisbol profesional. La estructura económica, dadas las características de los procesos sociales en las grandes urbes del noreste, pro-

pició la creación del profesionalismo, coetáneamente al fútbol asociado en la Europa industrializada.

En el Reino Unido, fueron las universidades las que lideraron la difusión del fútbol organizado; así como en Alemania e Italia, fueron los centros académicos los que inicialmente impulsaron las competencias. Posteriormente fueron los empresarios quienes abrieron los caminos que permitieron la supervivencia de los clubes, pero sobre todo, en su devenir profesional propiciaron los encuentros de selecciones nacionales, los cuales sellaron para siempre la suerte del fútbol y crearon un precedente que fortaleció los desarrollos sociales, el sentido de pertenencia y el nacionalismo en el inconsciente colectivo.

La marcada influencia inglesa y escocesa del juego proviene de la época del imperio de 1870 a 1925, época durante la cual los intercambios económicos generaron un gran entusiasmo hacia la creación de clubes no sólo en América Latina y el Lejano Oriente, sino aun en Alemania, Austria y Hungría.

En Argentina, la influencia inglesa fue aun más prominente en la organización del fútbol asociado; participaron activamente en la creación de la Asociación de Fútbol Argentino, y su primer director, Alexander Watson, promovió la creación de estructuras de ascenso que fortalecieron la presencia de nuevas fuerzas sociales y una dinámica sin precedentes. Los enfrentamientos sociales se traslucían en los campos de juego: Rosario Central nació con un grupo de trabajadores que en 1889 se rehusó a jugar para el equipo de sus patronos, el Athletic Rosario, que representaba a la compañía ferroviaria Argentine Railway Central Company. El que sobrevivió fue el equipo de los trabajadores, con su nombre inglés a cuestas.

En el Brasil existió una marcada diferencia en los orígenes de los grandes clubes cariocas; Fluminense nació en los clubes de remo y se abstuvo de contratar jugadores negros hasta el inicio de los años cincuentas; la dinastía que mantuvo se prolongó durante el primer cuarto de siglo, hasta que Flamengo, un cuadro que se inició con jugadores de los barrios más

populares, y que se había hecho famoso a inicios de siglo por contratar a esclavos liberados, finalmente se impuso, lo cual de inmediato revolucionó la estructura segregada de este deporte.

Durante esta misma época se presentaron fenómenos que demostraban igualmente la evolución de grupos sociales en Europa occidental. Para 1925, un equipo conformado en su mayoría por jugadores judíos, el Hakoah, ganó la liga austriaca. Este equipo había sido creado 20 años antes, con la finalidad de luchar contra el antisemitismo creciente. El Ajax de Amsterdam también fue creado por empresarios judíos, y el FK Austria fue fundado por liberales austriacos con el patrocinio de judíos adinerados. Estos esfuerzos se frustraron con la llegada del nazismo. El Hakoah desapareció de la historia oficial y sus jugadores tuvieron que escapar para proteger sus vidas.

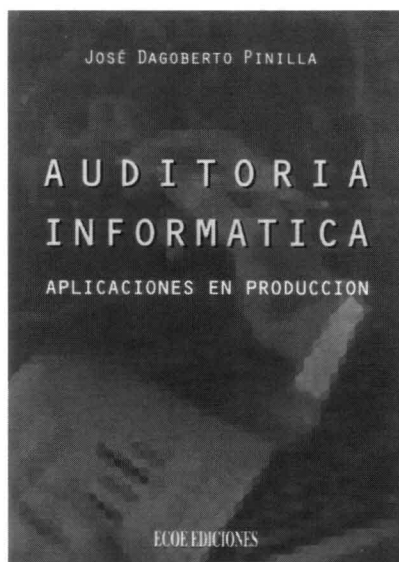
El autor describe en los capítulos subsiguientes el desarrollo del fútbol moderno, y las influencias que los nuevos sectores económicos tuvieron en la evolución de las actividades deportivas. También trata su utilización a través de los medios de comunicación para fortalecer estamentos políticos, y posteriormente la importancia que han derivado grupos económicos en la adquisición de imagen mediante su difusión a nivel internacional.

**Francisco Bernal Caicedo**

## Auditoría informática. Aplicaciones en producción

**José Dagoberto Pinilla Forero**

*Ecoe Editores, Bogotá, 1997, 239 pp.*



Este libro desarrolla en forma adecuada y profunda las aplicaciones teórico-prácticas de las diferentes metodologías técnicas modernas en el campo de la auditoría sistematizada de los diferentes procesos administrativos, operativos y de gestión en cualquier organización, en las áreas que utilizan en la actualidad la informática, la cual ha sido un apoyo a la gerencia, especialmente desde el punto de vista de la «información» y el «control interno», tanto en el campo financiero como en los resultados.

Utilizando las herramientas de evaluación, como una auditoría altamente especializada y apoyada en las ideas expuestas, se espera lograr mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las distintas actividades de las empresas, pues se identifican sus elementos más importantes como son el sistema de control interno, aplicado al procesamiento electrónico de datos, incluyendo su evaluación y utilizando modelos técnicos para realizar una auditoría informática, basados en principios de auditoría generalmente aceptados, modalidades y aspectos especiales como comunicación de datos, almacenamiento, recuperación de bases de datos, sistemas distribuidos, operacionales y micro-computadores.

Estos contenidos están dirigidos a estudiantes, docentes, investigadores y profesionales interesados en esta temática de auditoría y control a los procesos computarizados en las organizaciones, con el criterio de lo-

grar la calidad total mediante el mejoramiento continuo, apoyados en la evaluación y autocontrol permanentes.

**Luis Carlos Beltrán Pardo**  
Profesor

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

## Primer seminario de innovación y competitividad

**Programa Interdisciplinario, Facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia**

Unidad de Publicaciones,  
Facultad de Ingeniería,  
Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1995,  
69 pp.



Empezar a crear los espacios y los interlocutores válidos, algunas veces distanciados, es un proceso altamen-

te significativo para consolidar el análisis de dos dimensiones urgentes hoy para el empresariado y el sector académico colombianos: el análisis de los procesos *innovativos* y las características de la *competitividad* que debemos asumir para poder vender nuestros productos en el mercado internacional, hoy tan a la mano gracias a los procesos de apertura económica iniciados a principios de la década. Estos aspectos necesitan una estrategia novedosa para articular en un todo más efectivo los diferentes elementos que harán de nuestros productos y servicios elementos de la competitividad colombiana en el concierto internacional.

La integración de catorce conferencistas de varias especialidades para este seminario: cinco de la Facultad de Ciencias Económicas, seis de la Facultad de Ingeniería y los tres restantes, ponentes externos a la Universidad Nacional de Colombia, son una muestra fehaciente de la consolidación de estos procesos para lograr sinergias de los diferentes estamentos comprometidos con los procesos de modernización industrial, imperativos para empezar con paso sostenido el siglo XXI. Igualmente la gran diversidad de los asistentes es fiel reflejo del interés despertado por esta clase de eventos, tanto de empresarios, investigadores, consultores, instituciones oficiales y privadas, así como académicos.

El surgimiento de generaciones espontáneas entre los estudiantes, capaces de asumir retos propulsores del cambio, es lo deseable para cualquier docente. Esto fue lo que en particular se generó, cuando dirigí un seminario sobre ingeniería administrativa y productividad para estudiantes de administración de empresas en 1993. De allí salió la idea de lograr grupos interdisciplinarios para afrontar y compartir de una manera efectiva las acciones sobre el mejoramiento permanente de las industrias y de la imperiosa necesidad de tener que ir a las empresas para hacer más fructífero y útil lo aprendido por los estudiantes, mediante su aplicación en el mundo real de las industrias.

Un ejemplo de ello fue la estudiante Luz Amparo Moreno Vera; líder destacable, quien con otro compañero, en unión de estudiantes de

ingeniería mecánica y química, y coordinados por los ingenieros Ernesto Córdoba y Carlos Alberto Garzón organizaron el presente seminario. Ahora bien, el contenido temático lo podemos reseñar agrupándolo por áreas específicas, diferentes a la cronología de presentación de la publicación:

### Estrategia tecnológica

La propuesta del profesor Pedro Amaya, parte del concepto de competitividad, para hacer una presentación de las diferentes tendencias de la misma a nivel mundial, mostrando cuáles son las bases para obtener la misma, señalando las debilidades y fortalezas del entorno colombiano, presentando al final una estrategia para la competitividad basada en la política económica y tecnológica e instrumentada por una adecuada planeación estratégica tecnológica. Corrobora este artículo la alianza estratégica entre universidades y aparato productivo, tal como lo materializa el grupo propulsor del seminario. No es menos destacable el énfasis dado por el autor al conocimiento y el papel de las comunicaciones para ponerlo a disposición de los usuarios en el sitio y momento necesarios.

El profesor Alvaro Zerda hace una presentación sobre la gestión tecnológica, partiendo del papel desempeñado por los administradores, economistas y sociólogos dentro de este proceso; resalta el trabajo independiente de estas profesiones, y aboga por la necesidad de crear grupos interdisciplinarios de trabajo. Hace una propuesta *sui generis* de gestión tecnológica interdisciplinar para analizar los paradigmas tecnológicos y los tecnoeconómicos y llegar a analizar a fondo el sustrato fantasma reconocido como el factor de organización. Presenta finalmente un modelo del Sistema Nacional de Innovación y lo complementa con el modelo industrial de la nueva era sugerido por Carlota Pérez.

La creatividad e innovación son temas estudiados simultáneamente y con diferentes matices por los profesores Julio Mario Rodríguez, Alvaro Viña y Guillermo García.

Rodríguez parte de las olas del desarrollo tecnológico; iniciando en la agricultura, siguiendo con la indus-

trialización, continuando con la información y finalizando con la de la creatividad. Define la creatividad y la pone como el núcleo que permite elevar la productividad en los procesos de industrialización madura. De la misma forma, identifica la existencia de una creatividad individual, otra de grupos y una corporativa; sugiriendo la posibilidad de administrar las dos últimas mediante la identificación de una matriz de planificación para la creatividad. Para hallar una senda efectiva en el proceso de pensar creativamente, acoge las ideas de Taiichi Ohno (creador del *Justo a tiempo*) sobre pensamiento divergente o lateral, como una forma de romper con las antiguas formas de enfocar los problemas. Para analizar los aspectos incluidos en los procesos de innovación, acude al modelo lineal y el de espiral como dos extremos generadores del mundo de las ideas. Finaliza con la tipificación de la innovación en gradual y radical. Aquí podemos diferenciar las variantes asumidas por el ingeniero y aquellas sugeridas anteriormente, por el economista Pedro Amaya, que además de estas dos incluye la de los cambios en los paradigmas técnico-económicos.

Viña, desde la óptica de los negocios, asume también el análisis de la innovación. Parte del principio schumpeteriano de la innovación y lamenta cómo los economistas desde entonces lo consideraron como una externalidad; sugiriendo ahora que el empresario innovador lo ha endogenizado para lograr transformar recursos obsoletos en más productivos. Hace un recuento de las diferencias del desarrollo entre Colombia y Corea del Sur a partir de 1970, que con condiciones, debilidades y fortalezas similares, hoy en día las divergencias son tantas que sólo el surgimiento de una capacidad empresarial más innovadora en Corea es lo que justifica estas asimetrías. Afirma igualmente que no son los países los que compiten, sino las empresas y pone el ejemplo del Japón (Creo que el profesor Viña olvida que si el Estado no crea las condiciones ideales para la competitividad de las empresas, no podremos hacer nada con lo altamente costosa que es en nuestros puertos una tonelada de productos exportables). Presenta ejemplos de innovación mediante la

tecnología, ya sea para un tendero, banquero o una oficina para ahorradores. Ofrece ideas sobre innovación y negocios desde la perspectiva del mercado; inicia con el postulado de si los consumidores adoptan innovaciones ofrecidas mediante productos y servicios, se estará caminando por la senda de la competitividad. Ve cómo hoy en día el tiempo entre la concepción de una idea y la materialización en un producto (manejada con el concepto de ingeniería concurrente) se está convirtiendo en una ventaja competitiva. Explora la supervivencia de las ideas innovadoras y muestra datos condensados en una gráfica de un perfil exponencial descendente a medida que transcurre el tiempo para convertirse en hechos comercializables en el mercado. Acude a los riesgos identificados por el marketing (tecnológico, mercado y estratégico), para plantear la matriz producto-tecnología/mercado e identificar las cuatro estrategias de acción. Una de ellas es la innovación que la caracteriza como la clave y a la competitividad como el nombre del juego.

García en un breve artículo parte de ejemplos diferentes de innovación para economistas y administradores, centrados en los métodos y estrategias, mientras que para un ingeniero químico lo es una planta piloto o un reactor. Define las cuatro etapas del proceso de innovación, diferentes a las planteadas por el profesor Rodríguez con anterioridad. Desde el campo de la ingeniería analiza el proceso de innovación y concluye que para hacer investigación básica en ingeniería solamente se podrá mediante proyectos multinacionales y con componentes de nuevos conocimientos; reconociendo también que dentro del desarrollo tecnológico son posibles las innovaciones no intensivas en conocimiento, pero no de tanta importancia como las anteriores. Destaca cómo los líderes empresariales y universitarios a raíz de la gran depresión de 1930, además del capital y la experiencia, reconocieron el trabajo creativo como factor fundamental para salir de la crisis; fue así como la industria y la universidad desarrollaron programas conjuntos para lograr este propósito. Al final destaca el papel del Estado, la industria y la universidad como hacedores de un espacio común de investigación y desarrollo,

I&D, que permitan formar grupos de trabajo, seminarios y foros de reflexión donde se conceptúe sobre las políticas y criterios orientadores de la I&D.

La flexibilidad como materia prima para la producción diferenciada es lo que el profesor Ernesto Córdoba propone como elemento de análisis. Identifica dos polos, el de la economía de escala (estática) caracterizada por la flexibilidad de procedimiento, y el de la economía de la variedad reconocida por la flexibilidad del producto. Comenta sus características, bondades y limitaciones y propone un argumento sólido en el cual un nuevo progreso en productividad lo asegura la tecnología flexible al poder absorber con mayor elasticidad las condiciones impuestas por los consumidores. Pone como premisa de la automatización flexible la innovación organizacional plasmada en técnicas logísticas, planeación de operaciones y asignación de tareas en los puestos de trabajo. Esquematiza con una matriz de categorías la economía de la organización (la cual bautiza como *la mano visible*), viéndola desde los soportes reales, puntos de aplicación, los conceptos empíricos y teóricos manejados; articula el análisis, partiendo de la transición que hubo entre el efecto Smith del consumo de trabajo vivo, al Leibenstein o del consumo de trabajo relativo, e identificados por los modelos clásicos del taylorismo y fordismo. Desde el otro margen, observa la transición con la ruptura del modelo fordista clásico (inicio-final) y su inversión de final-inicio<sup>1</sup> formulado por Benjamin Coriat en su libro *Pensar al revés*, donde analiza el trabajo y organización en la empresa japonesa. Desemboca esta propuesta en una identificación del efecto Coase de comprar o vender, o de la diversidad de la subcontratación donde aparece el novedoso concepto del *Justo a tiempo* como característica de garantizar unos flujos de producción sin

riesgo. Para cerrar su presentación, sugiere dos ideas importantes sobre la gestión tecnológica (GT), la primera propone que ésta es la innovación a través I&D y gestión empresarial, y una segunda ve a la GT como conectora en red de la ciencia, la ingeniería y la dirección de empresas.

**Nuevas Tecnologías e innovación.** Ideas presentadas por el profesor Carlos Cortés, mediante la interrelación de las dimensiones de creatividad, sociedad y de la economía. La primera se fundamenta en aspectos del individuo, mientras que la segunda trasciende al ámbito de la racionalidad social, económica y científica; igualmente, la última empieza a ser explicada por la tecnología. Afirma que la innovación no es un asunto estrictamente tecnológico, sino que tiene dos elementos, el individual que la genera y el empresarial o institucional que permite lograr su aplicación. Para mejorar en los aspectos de innovación plantea dos métodos; uno es la conformación de grupos de I&D y el segundo es el trabajo en el aula.

El profesor Carlos Alberto Garzón, aborda el tema de los nuevos materiales. Una definición abre la agenda, la cual se complementa con la respectiva clasificación. Hace una presentación detallada de las fuerzas que han presionado los diferentes cambios y que explican de una manera clara las concreciones logradas en la realidad mediante la reducción del peso de los productos, reciclaje de materiales, aseguramiento de la calidad, confiabilidad y vida útil del producto. Estas facetas son las que identifican los elementos importantes y decisivos que relacionan la tecnología con hechos concretos materializables en una característica identificable por un consumidor, y en categorías fácilmente entendibles por los economistas y administradores para el desarrollo de sus análisis. Nos ilustra estas tecnologías de los nuevos materiales a través de las cerámicas avanzadas, los polímeros y los materiales compuestos y metálicos. Finaliza haciendo una propuesta de por dónde empezar Indica una estrategia de tipo nacional para los nuevos materiales, acompañada por incrementar las exportaciones de recursos naturales cada vez con mayor valor

agregado, profundizar en las investigaciones en las cuales poseamos fortalezas que vienen del pasado como el de las cerámicas y el PVC; de igual modo, mejorar los sistemas de información nacionales sobre nuevas tecnologías y materiales e incitando a trabajar por el desarrollo, dejando de ser espectadores de la explotación de nuestros recursos naturales por terceros.

La información tecnológica la presenta mediante el resultado de una encuesta para la industria electrónica colombiana Vicente García de Asesel, allí se hace un análisis de la oferta, valor agregado y la demanda a la luz de la apertura económica. Arcesio López, trata el mismo tema pero a la luz del cambio tecnológico. Señala cómo Robert Should en la década de los años 50 al hacer un estudio sobre la productividad en la economía de los Estados Unidos en el período 1909-1949, encontró un factor residual no identificado que justificaba cerca del 80% del impacto sobre la productividad y que no tenía explicación clara. Basado en las ideas de Porter, identifica el diamante de la competitividad y coloca al concepto de la cadena de valor como el elemento central del análisis. Hace una descripción detallada de las ofertas y demandas de información tecnológica, para concluir que la información tecnológica es una herramienta clave y que los procesos de apertura económica eliminaron las barreras del pasado; y solamente la creación de los centros de información tecnológica sectoriales e integrados a redes internacionales nos darán una garantía a largo plazo.

El profesor Roberto Rosero en su presentación nos pone de presente las tendencias del futuro, hacia el siglo venidero a inaugurarse con el año 2000, y referentes a la inversión, tecnología y administración. Parte de un recuento sucinto de las características de los años 70 y 90. Destaca el éxito de los países desarrollados al tener una cultura empresarial orientada a la innovación y creatividad. Analiza la importancia para la empresa, de contar con la matriz de planeación tecnológica dando unas indicaciones básicas con respecto a los elementos componentes y su utilidad, pero igualmente sucintas.

<sup>1</sup> Sistema propuesto por Taiichi Ohno y presentado en sus libros *El sistema de producción de Toyota*, Diamond Sha, Tokyo, 1978, *El espíritu Toyota*, Masson, París, 1989.



## Instituciones

La Corporación Colombiana de Innovación Industrial y Tecnológica, INNOTECH, por intermedio del ingeniero Abel Fernández, presenta los objetivos, estrategias de operación, logros, y las formas de trabajo llevadas actualmente con la Universidad Nacional. Señala que su programa de asesoría ha atendido a cerca de 120 empresas utilizando un sistema de transferencia de tecnología muy similar al europeo.

## Pedagogía

El profesor Edgar Andrade Londoño, de la Universidad Pedagógica Nacional, expone un trabajo sobre Aproximaciones a una pedagogía del diseño. Al mostrar la naturaleza del diseño, lo destaca como una actividad creativa de carácter tanto individual como colectivo. Analiza seguidamente el espacio problema del diseño y resalta la diferencia entre los problemas estructurados y los débilmente estructurados, diciendo que el diseño pertenece al área de influencia de los problemas débilmente estructurados, ya que responde a problemas percibidos no como una formulación definida, sino como una necesidad que ocurre en un medio cultural y socioeconómico. Cuando habla del fenómeno tecnológico dice que el diseño está en el corazón de éste en dos dimensiones: la primera dice que el proceso innovativo de la tecnología implica el diseño; y la segunda, que fuera de ser indispensable el diseño para el desarrollo de la tecnología, es fundamental en la educación en tecnología. Analiza si puede educarse a un individuo para que sea creativo, y define una malla conceptual que con base en las relaciones que se establecen a través del aprendizaje significativo, logran una estructuración jerárquica de los mismos conceptos, los cuales están estrechamente relacionados con la experiencia y la solución de problemas. Propone Andrade Londoño unas condiciones para una pedagogía del diseño. En primer lugar acepta si el diseño es entendido como el lenguaje de la forma, requiere una capacidad para expresar en términos abstractos mediados por unas habilidades y destrezas tanto motrices como de expresión y experimentación. En segundo lugar, propone que esta ca-

pacidad para diseñar depende de la experiencia significativa de la persona, y como último sugiere una matriz de análisis para relacionar el tipo con la forma de aprendizaje. Finalmente, postula que para el desarrollo de esta clase de pedagogía se debería iniciar con el aprendizaje por descubrimiento guiado, para llegar al del descubrimiento autónomo.

## Panel

Para discutir las nuevas tecnologías en Colombia y la experiencia industrial se dieron cita los ingenieros Hugo Carrizoza y Diego Gómez, y los profesores Alvaro Zerda y Germán Umaña. Se analizaron los esfuerzos de modernización logrados por la industria colombiana en los años 70 para afrontar la crisis de entonces; igualmente, se señaló como se inició en los años 80 un periodo de reconversión industrial para responder a la crisis tecnológica de las textileras y de la deuda latinoamericana. Se destacó cómo a principios de la década de los años 90 se inició el Programa de Empleo Regional para América Latina y el Caribe, el cual trataba de dar sustento a los procesos de modernización tendientes a responder a la apertura. Se planteó que hay una actitud pesimista entre los empresarios por los altos costos que conlleva la innovación. Se sugiere que hay necesidades de hacer una calificación de la demanda y articular la oferta con el objeto de no desperdiciar los recursos para no repetir lo ya hecho e introducir los centros virtuales de desarrollo tecnológico que nos ahorrarán costos fijos y de funcionamiento.

Las conferencias dieron un marco al seminario, y contaron con la bondad de poner a circular ideas y generar espacios de discusión; pudieron adolecer de un tratamiento breve, pero la única manera de iniciar procesos que aglutinen de una forma interdisciplinaria diferentes intereses, nos motiva para continuar y mejorar en la profundidad del análisis.

Lamentablemente la Universidad no tiene mecanismos adecuados para retener a estudiantes que tengan estas capacidades y cualidades para vincularlos de alguna forma, lograr su continuidad y aprovechar el ímpetu innovador de esta clase estudiantil. Esperaremos con nuestro trabajo lo-

grar cristalizar otras generaciones voluntarias que nos acompañen por este sendero.

**Gerardo Zuloaga Abril**

Profesor

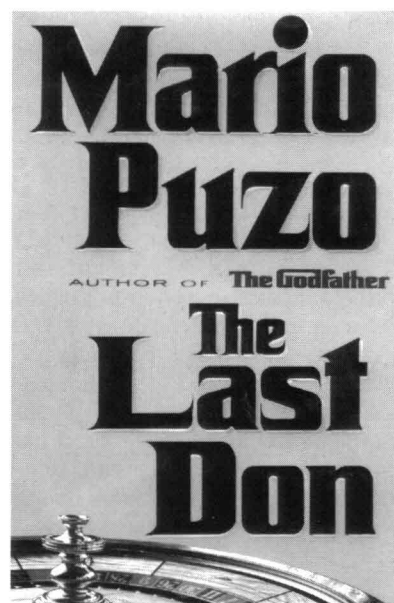
Departamento de Finanzas

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

## The Last Don

**Mario Puzo**

Random House, Nueva York, 1996, 485 pp.



Mario Puzo, autor de la saga sobre una familia de mafiosos italoamericanos (*El padrino* y *El siciliano*), nos entrega una nueva novela sobre otro clan de la mafia en los Estados Unidos.

Don Domenico Clericuzio es el jefe de este clan. Don Domenico quiere una sociedad civilizada, donde los orígenes de su familia sean olvidados y sus descendientes sean personas muy respetables en Norteamérica. Así, la novela nos muestra a Don Domenico, un personaje salido de *El*

*Príncipe de Maquiavelo*, utilizando en forma calculada todo tipo de medios, incluida la violencia, para que sus descendientes hagan parte de la sociedad civilizada; irónicamente, ordena el asesinato o el destierro para aquellos que no se adaptan a este fin.

Don Domenico utiliza la violencia en forma "racional" y selectiva. Al gustarle y admirar el "American Way of Life", desea una relación pacífica con el Estado y la policía. Los Clericuzio no matan policías, simplemente los compran. En resumen, Don Domenico mezcla la crueldad de los Borgia, el cálculo de Maquiavelo, los nexos y sentimientos de los clanes sicilianos y los valores empresariales norteamericanos.

Los Clericuzio se diferencian de otro clan de *mafiosi*, los Santadio; estos últimos utilizan la violencia por la violencia misma. Don Domenico les ofrece que se queden con el negocio de las drogas y los Clericuzio con los casinos. Eventualmente, los Clericuzio, quienes son más astutos, aniquilan al clan rival (cabe anotar que los Santadio ya habían aparecido en otra novela de Puzo<sup>1</sup>).

Los Clericuzio mantienen su "malicia campesina siciliana" a pesar de su adaptación a la vida urbana norteamericana; heredan la cultura de los *empresarios campesinos violentos* que Anton Blok ha analizado en un estudio clásico sobre la mafia siciliana<sup>2</sup>. De este modo se trasplanta una cultura criminal de Sicilia a los Estados Unidos, donde, para asegurar lealtades se trae sangre nueva desde la isla permanentemente.

Los Clericuzio, además de comprar políticos, senadores, gobernadores, alcaldes, altos oficiales de la policía, y mantener sus intereses en los casinos, invierten en sectores legales: la construcción, las finanzas, cadenas de restaurantes, la industria cinematográfica.

Esta novela tiene desarrollo en tres escenarios: el núcleo del clan en Nueva York, los casinos de Las Vegas y el mundo del cine en Los Angeles. Aquellos personajes que no pertenecen a la mafia, especialmente los de la industria cinematográfica, son aún más desagradables, despiadados, cínicos y crueles, y utilizan todo tipo de manipulaciones para llegar al poder y mantenerlo. Así, los miembros del clan Clericuzio, por violentos que sean, resultan ser menos repugnantes para el lector. Uno de ellos, Cross De Lena (sobrino nieto de Don Domenico), termina siendo el personaje central de la novela. De Lena es uno de los pocos caracteres capaces de mostrar sentimientos sinceros a pesar de la frialdad con la que elimina a sus enemigos; en el fondo es quien despierta más simpatías (o menos antipatías).

Sin alcanzar los niveles de *El padrino* y *El siciliano*, ésta es una novela interesante en la que otro clan de empresarios dedicado a actividades ilegales se dedica finalmente a negocios legítimos como ha ocurrido con otros grupos familiares en Norteamérica y en cualquier otra parte del mundo.

**Eduardo Sáenz Rovner**

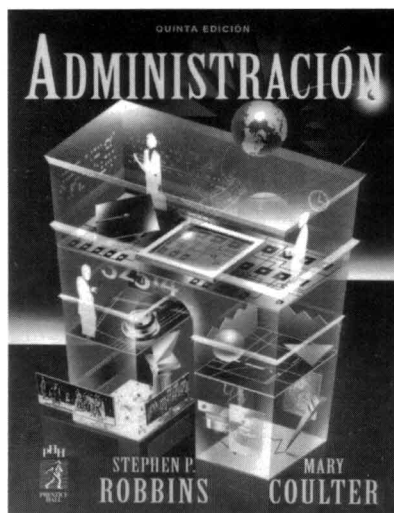
Profesor

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

## Administración

**Stephen P. Robbins y  
Mary Coulter**

Prentice-Hall  
Hispanoamericana,  
Ciudad de México, 1996,  
770 pp.



Esta es una obra dirigida a la comunidad administrativa, universitaria y profesional, en la que se abordan los componentes teóricos y prácticos de las ciencias administrativas, siempre relacionados con la toma de decisiones y/o aplicaciones empresariales, en forma lógica, organizada y racional.

Los autores exponen sus experiencias y conocimientos teóricos en ciencias administrativas de una manera clara, sencilla y novedosa, con base en la metodología detallada del proceso administrativo.

Desde una perspectiva teórica y aplicada, *Administración* es una obra de interés para los estudiantes de esta disciplina en el nivel universitario y para los hombres de negocios, en general. Tiene la virtud de ser un texto montado sobre la base de un lenguaje directo y de amigable lectura y comprensión, en el que se encuentran siempre un apoyo gráfico y comentarios oportunos para facilitar la asimilación de los saberes teóricos, metodológicos y técnicos que contiene.

Los autores se han puesto de acuerdo para identificar y desarrollar los componentes más relevantes del proceso administrativo, incluyendo los avances modernos de la teoría administrativa en el plano mundial. Conceptos como administración estratégica, portafolio corporativo, estrategias competitivas, análisis del entorno, *benchmarking*, reingeniería, diseño organizacional, administración del cambio y teoría de la contingencia, son algunos de los temas que

<sup>1</sup> Véase Mario Puzo, *Fools Die*, G. P. Putnam's Sons, Nueva York, 1978.

<sup>2</sup> Véase Anton Blok, *The Mafia of a Sicilian Village, 1860-1960. A Study of Violent Peasant Entrepreneurs*, Waveland Press, Prospect Heights, 1988, [1974].

dan muestra de la pertinencia del texto para estas épocas de renovación en todos los campos de la vida del hombre.

El modelo global de naturaleza metodológica que trabajan los autores es el denominado proceso administrativo -planificación, organización, dirección y control- en el cual hábilmente conjugan los conceptos, los sistemas, los procedimientos y las técnicas que habitualmente utilizan los gerentes de éxito. La innovación, la motivación, el análisis, la decisión, los casos, el manejo del conflicto y los procesos de retroalimentación, son abordados con un buen nivel de profundización conceptual y tratados con ejemplos teóricos debidamente ilustrados.

La obra está dedicada a desarrollar el concepto de administración como actividad profesional de evidentes exigencias relacionadas con el liderazgo, la innovación, las comunicaciones, la visión sistémica, la toma de decisiones y la globalización, entre otros. Esto implica que los gerentes constituyen el alma del proceso administrativo, en las organizaciones pequeñas, medianas, grandes o multinacionales, de donde se desprende el hecho de que las universidades deban dedicarse a la construcción del espíritu gerencial desde los primeros semestres de la carrera de administración de negocios, para que puedan aspirar a una práctica gerencial de éxito.

*Administración* es un texto universitario organizado con base en las funciones gerenciales que guían el proceso administrativo en todo tipo de organizaciones, sean ellas del sector público o del sector privado de la economía. Analizando su contenido científico y técnico, puede percibirse su valiosa importancia como fuente bibliográfica para el desarrollo académico de programas intermedios y superiores en administración de negocios.

En la primera parte se trabaja el tema "los gerentes y la administración"; allí se plantea que los gerentes deben tener capacidad para pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. Asimismo, deben ser capaces de ver la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, lo mismo que

visualizar los procesos de ajuste al entorno regional, nacional e internacional.

Se comienza a construir el espíritu empresarial, entendido como "el proceso mediante el cual las personas buscan oportunidades, satisfaciendo necesidades y deseos a través de la innovación, sin tomar en consideración los recursos de los que disponen en este momento".

La integración de esfuerzos dirigidos por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales, ha existido durante miles de años. Ejemplos tangibles de ello son las pirámides de Egipto y la muralla china. En el caso de las pirámides de Egipto, una sola de ellas empleó para su construcción mas de 100.000 hombres durante 20 años. Esto demuestra que las organizaciones han estado con el hombre por milenios, sólo que hasta el último siglo especialmente, la administración se ha vuelto tema de investigación sistemática, ha construido un conjunto de conocimientos teórico-prácticos sólidos y se ha convertido en una disciplina de estudios universitarios formales.

En esta primera parte, los autores de *Administración* hacen una apretada pero elocuente exposición de los antecedentes históricos de la administración de negocios, trabajan autores destacados, como Adam Smith, Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, Henry Fayol, Max Weber y Douglas McGregor, entre otros.

En la segunda parte se desarrolla la "definición del campo del gerente", con base en:

- La cultura organizacional y el entorno: las restricciones
- La administración en un entorno global
- La responsabilidad social y la ética gerencial
- La toma de decisiones: la esencia de la labor del gerente

La cultura organizacional, es entendida por los autores de este texto como un sistema de significados compartidos. Así como las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan

las formas relacionales entre los hombres, las organizaciones tienen culturas que dictan cómo deben comportarse sus miembros.

Las principales características de una cultura organizacional son:

- Identidad de los miembros con la organización
- Énfasis de grupo o grado de organización alrededor de grupos
- Enfoque en las personas o grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización
- Integración de unidades o funcionamiento interdependiente entre las unidades operativas
- Control mediante reglamentos acordados para regular la disciplina
- Tolerancia a riesgos o grado de estímulos para ser emprendedores y asumir riesgos
- Criterios de recompensas con base en el rendimiento del trabajo
- Tolerancia a conflictos o grado de capacidad para enfrentar los conflictos y ejercer la autocritica
- Orientación a medios y fines o grado de aceptación de los resultados por encima de los medios para conseguirlos
- Enfoque de sistemas abiertos o capacidad para observar y responder a los cambios externos

La administración en un entorno global hace pensar en corporaciones multinacionales y corporaciones transnacionales. Los negocios internacionales han estado presentes durante muchos años. Siemens, Remington y Singer, para dar tres ejemplos, vendían sus productos en muchos países, en el siglo XIX. Ford Motor Company estableció su primera sucursal de ventas en Francia en 1908. Pero sólo fue a mediados de la década de los años sesentas cuando las corporaciones multinacionales se volvieron cosa común.

El entorno global en expansión está ampliando el alcance y las metas de las corporaciones multinacionales, para crear una organización más genérica llamada corporación transnacional.

La corporación multinacional mantiene operaciones importantes en más de un país de manera simultánea, pero las administra desde una base en el país de origen, descentralizando la toma de decisiones en cada país local.

La responsabilidad social y la ética gerencial. Antes de la década de los años sesentas, la responsabilidad social corporativa evidenciaba poca atención. No obstante, los activistas sociales de esa época empezaron a cuestionar el objetivo económico único de las empresas de negocios.

La toma de decisiones: la esencia de la labor del gerente. Una decisión tiene normalmente el siguiente proceso:

- Identificación de un problema
- Identificación de un criterio de solución
- Asignación de ponderaciones a criterios
- Desarrollo de alternativas
- Análisis de alternativas
- Selección de alternativas
- Implementación de la alternativa

En la tercera parte se desarrolla la función de planificación a partir de la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos y el desarrollo de un modelo jerárquico para integrar y coordinar todas las actividades.

La planificación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección a los procesos, en forma lógica y racional. Los empleados alcanzan el conocimiento completo de los objetivos, entienden el trabajo en equipo y se comprometen con tareas concretas para mejorar los índices de productividad, a corto, mediano y largo plazos.

Se dedica un amplio espacio al concepto de planificación estratégica, con base en el modelo de la matriz DOFA, en un lenguaje sencillo en la teoría y didáctico en la aplicación.

En la cuarta parte, los autores tratan la función de organización, a manera de estructura y diseño de las empresas, sean ellas públicas o priva-

das. Una vez que se han diseñado los objetivos y las estrategias de las organizaciones, los gerentes deben desarrollar una estructura que sea realmente efectiva para asegurar el cumplimiento del objeto social.

Los autores se detienen a explicar el concepto de organización con apoyo en gráficas organizacionales, desde las más sencillas hasta las más complejas, para que el lector vaya aproximándose a modelos de distinta filosofía pero aplicables, dependiendo del tipo de organización que se va a gerenciar.

Junto a los modelos organizacionales, a nivel de organigramas, se estudia el factor humano, en su proceso de enganche, selección, asignación de funciones y remuneraciones, promociones, motivaciones y otros elementos de especial interés para los gerentes que quieren ser diferentes.

Se dedica un espacio amplio al tema de la administración del cambio y la innovación, por tratarse de temas de obligado abordaje por los hombres de negocios en estos tiempos de revolución científica y técnica en todo el mundo.

En la quinta parte del texto se trabaja la función de dirección, a partir de los fundamentos del comportamiento humano, estudiando aspectos como actitudes, componente cognoscitivo, componente afectivo, satisfacción en el empleo, participación en el puesto y compromiso organizacional.

Se estudian los grupos y los equipos en acción, para identificar la enorme diferencia de trabajar en una y en otra forma. Aquí se observa que los autores convienen en aceptar que el gerente debe ser ante todo *humano*. De ahí que se analicen a fondo los comportamientos de los empleados para lograr que la gerencia pueda contar con un factor humano comprometido y competente, en todas las actividades de la organización.

Dan los autores una especial importancia, además, a la capacidad de liderazgo, trabajando las teorías de los rasgos conductuales, de contingencia y situacional, entre otras.

En la sexta parte se desarrolla la función de *control*, desde los fundamentos teóricos y metodológicos has-

ta las herramientas de control más apropiadas para la administración empresarial. Qué es el control en una perspectiva empresarial, es una hermosa pregunta para cualquier persona que asuma posiciones gerenciales. Como se sabe, este concepto es el menos desarrollado en la teoría de la administración de negocios. Sin embargo, en esta obra los autores han dedicado buena parte de su tiempo a desarrollar temáticas como:

- Control de mercado
- Control burocrático
- Control preventivo
- Control concurrente
- Control de retroalimentación
- Control de mantenimiento
- Control de comportamiento

En la parte final del estudio del control, manejan la administración de operaciones y la productividad, la planificación de operaciones, el control de operaciones, las herramientas de control que normalmente se utilizan en el control de los procesos empresariales a nivel interno y externo. Es decir, que las personas interesadas en conocer un contenido equilibrado en materia teórica y práctica para administrar las organizaciones, tienen en esta obra una orientación básica para la toma de decisiones gerenciales, porque el problema es: *cómo decidir con éxito*.

**José Dagoberto Pinilla Forero**

*Profesor*

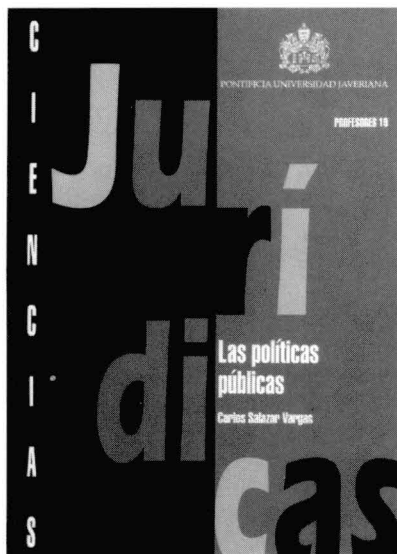
*Departamento de Gestión Empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

## Las políticas públicas

**Carlos Salazar Vargas**

*Colección Profesores,  
No. 19, Universidad  
Javeriana, Bogotá, 1995,  
500 pp.*





El libro *Las políticas públicas* presenta interesantes aportes sobre un tema que para el grueso de la opinión se convierte en una expresión de uso frecuente, sin mayores discernimientos sobre su significado y alcance. A través del texto se va descubriendo que para los diferentes actores relacionados con las políticas públicas, bien sea en su formulación, implementación, evaluación o análisis, es indispensable profundizar en su estudio, ubicando las políticas públicas en un marco conceptual, espacial y de temporalidad específico.

En la primera parte el autor plantea el origen y antecedentes de las políticas públicas, como referente para proponer su propia definición: "Conjunto de sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas". A partir de la definición, profundiza en aspectos básicos como son los actores sociales y políticos, elementos y clasificación, efectos colaterales y ciclo de vida, y presenta el análisis de dos temas estrechamente vinculados con las políticas públicas: la ética y el *lobby* o cabildeo.

El libro introduce la aplicación del *marketing* como herramienta de evaluación, alternativa que resulta interesante como respuesta a uno de los mayores problemas que presentan las políticas públicas, como es la evaluación de su impacto, es decir, los cambios que ellas producen en sus beneficiarios y en la sociedad.

Las políticas públicas se plantean como una unidad de análisis, con elementos conceptuales y metodológicos propios, y con actores o sistemas dinámicos, que cumplen roles específicos, en una sociedad compleja, dinámica y en constante relación con un mundo exterior igualmente dinámico y complejo.

Los modelos como instrumentos que permiten abstraer y simular la realidad, se convierten en herramientas para la formulación e implementación de las políticas públicas. Para el primer caso, el autor hace un recorrido descriptivo por los modelos racional, incremental, de grupos, institucionalista y sistémico; para el segundo, presenta los modelos de "arriba a abajo" (*Top down*), de "abajo arriba" (*Down up*), entramado y de organización abierta e interconectada, OAI.

La última parte se centra en el análisis y perspectivas de las políticas públicas en Colombia, tomando como referente la Constitución Política de 1991 y las políticas públicas de las administraciones de César Gaviria y Ernesto Samper.

No existen posturas conceptuales o modelos únicos para la comprensión de realidades socioeconómicas y políticas complejas, es necesario reconocer que la identificación y correlación de las múltiples variables que de ellas se derivan es igualmente compleja, por esta razón acudir a un análisis diacrónico, es decir, dentro de un contexto histórico, referido a un espacio geográfico determinado, en los cuales estas variables se enmarquen y relacionen entre sí y con su ambiente externo, es una buena propuesta. De este esquema surgen las políticas públicas como unidad de análisis.

Políticos, funcionarios públicos y académicos encuentran en este libro una alternativa importante para incursionar en un tema que en Colombia apenas despunta, quizá porque lo público se ha estudiado disciplinalmente en forma aislada y jerarquizada, desde perspectivas económicas, jurídicas, administrativas, sociológicas, etc., mientras que en otras latitudes el estudio de las políticas públicas desde una perspectiva integral tiene una mayor tradición, especialmente en los Estados Unidos y en el

Reino Unido a partir de los comienzos de la década de los años cincuenta.

**Manuel F. Jiménez Moriones**

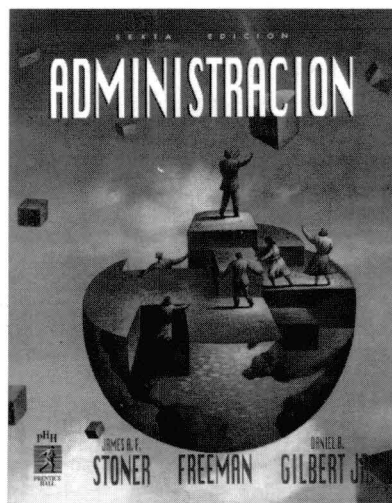
Profesor

Departamento de Finanzas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

## Administración

**James A. F. Stoner, R.  
Edward Freeman, y  
Daniel R. Gilbert Jr.**

Prentice-Hall  
Hispanoamericana,  
Ciudad de México, 1996,  
xxvii, 764 pp.



Este es uno de los libros más modernos de *administración*, *management*, gerencia o gestión, escrito en Norteamérica y utilizado como texto básico en muchas facultades de administración de negocios en el país del Norte.

El libro consta de más de 700 páginas muy bien editadas, con numerosas fotografías, casos de análisis

sis administrativo, y referencia más de seiscientos empresas norteamericanas, muchas de ellas multinacionales.

Con un enfoque orientado al estudio de la calidad, la ética, la diversidad y una visión en relación con los problemas en el contexto internacional a la entrada del tercer milenio, se estudian los elementos básicos del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

En la primera parte, *Introducción a la administración*, capítulos 1 y 2, el texto se refiere a los conceptos básicos de administración de negocios y a la evolución de las escuelas de la teoría de la administración: administración científica, teoría clásica de la organización, escuela conductista, la ciencia de la administración, el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico.

En la segunda parte los autores dedican seis capítulos a examinar las condiciones sociales y administrativas de la gran corporación a la entrada del siglo XX.

Variables del ambiente organizacional y natural, estudian el caso de la empresa multinacional de origen norteamericano Mc Donald's; la responsabilidad social y la ética, la globalización y la administración (analizan el ambiente internacional en relación con la Comunidad Europea, la República Popular China, La Unión Soviética, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte); cómo inventar y reinventar las organizaciones; cultura y pluriculturalismo, y administración de calidad total, ACT.

Los autores se refieren a las contribuciones de Edward Deming (control estadístico de procesos, 1950), Joseph Juran (planificación, control y mejoramiento continuo de la calidad, 1951), Kaoru Ishikawa (instrumentos y filosofía de los círculos de calidad).

En la tercera parte tratan el proceso de planificación, la formulación de metas y el curso de acción adecuada para alcanzarlas. En el capítulo 9 estudian el problema de la toma de decisiones en un ambiente de certi-

dumbre y de incertidumbre, la teoría del caos y la teoría de juegos como contexto de las decisiones. El proceso es analizado según los cambios en el contexto histórico, en las oportunidades, en el desempeño de la competencia, en las desviaciones de los planes; se toma como caso de estudio la empresa norteamericana Nike.

En los capítulos 10 y 11 se examinan los principales métodos de administración y planificación estratégicas y su implantación: el enfoque de estrategia y estructura de Alfred D. Chandler, la Unidad de Negocios, el enfoque de las áreas funcionales, la matriz del BCG, la estrategia corporativa de Porter, el modelo de las Siete S de la firma consultora Mc Kinsey.

En la cuarta parte, capítulos 12 al 15, los autores tratan los elementos centrales de la organización: el diseño de la estructura, la distribución de la carga de trabajo, la asignación y combinación de tareas, las relaciones jerárquicas de poder y autoridad, los comités y la coordinación de los recursos humanos, los planes de formación para las necesidades del cambio e innovación organizacional.

Los autores destacan los cambios recientes en el proceso de globalización: el dominio de Japón y Alemania; el reciente desarrollo industrial de Corea, Taiwan, Singapur, España; el cambio hacia la economía de mercado de Europa del Este, Rusia, China; los bloques nuevos de la CEE (1992) y del yen, que terminaron con la hegemonía del dólar y de la política estadounidense.

Destacan también las innovaciones en la información tecnológica; las consecuencias en la competencia del *valor agregado*, los bajos costos y la calidad de la producción, el nuevo concepto de *aldea global*, redefinición de las relaciones de la empresa, alianzas mixtas, redes organizacionales, surgimiento de industrias nuevas, evolución del sector de los servicios y de los servicios agregados, nuevas formas de organización, estructura de pocos niveles jerárquicos, subcontratación, globalización.

En la quinta parte, capítulos 16 a 19, examinan el proceso de dirección: motivación, liderazgo, trabajo en

equipo, canales formales de comunicación y negociación para el manejo de conflictos en forma conjunta a partir de un conjunto de ofertas, contraofertas, concesiones, compromisos, acuerdos, según una estructura de resultados y metas.

Finalmente en la sexta parte, capítulos 20 a 22, estudian el control efectivo, métodos y normas para medir el desempeño, desempeño comparado con las normas, presupuestos y control financiero, administración de operaciones y procesos de producción y los sistemas y procedimientos de información, políticas, organización periódica de datos financieros, de análisis de costos.

En cada una de las partes los autores analizan la aplicación de los planteamientos teóricos en empresas como Mc Donald's, Kinkos Copies, Kmart, Starbucks, The Body Shop, Motorola, Xerox, Nike, Sony, etc.

Desde la perspectiva académica y empresarial norteamericana, este libro constituye uno de los textos más utilizados actualmente en la introducción al estudio de la teoría de la administración.

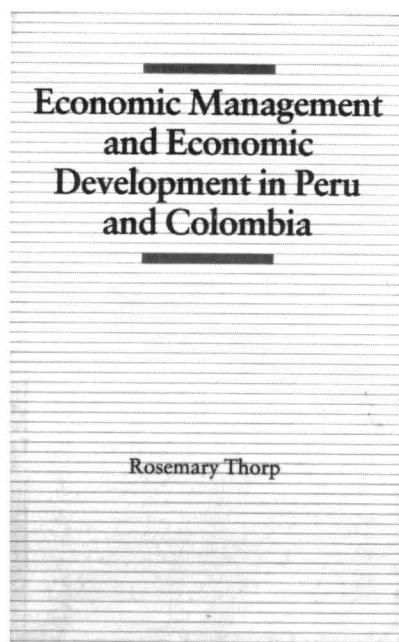
**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**  
Profesor

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

## **Economic Management and Economic Development in Peru and Colombia**

**Rosemary Thorp**

University of Pittsburgh  
Press, Pittsburgh, 1991, xiv,  
238 pp.



Thorp, profesora de la Universidad de Oxford, toma como tema central de su libro la pregunta ¿por qué en las últimas décadas Colombia ha tenido un manejo adecuado de su política económica, mientras que el manejo económico en el Perú ha sido tan pobre? Su respuesta se resume en los siguientes puntos:

- El grado de control del sector exportador por parte de nacionales.
- La fortaleza o debilidad de las capas empresariales de cada país.
- El nivel de integración entre los grupos de empresarios nacionales y el Estado.
- La presencia o ausencia de políticas populistas.

Según Thorp, el hecho de que el principal sector exportador colombiano durante décadas, el cafetero, haya estado en manos nacionales ha contribuido a la estabilidad de la polí-

tica económica del país (lo que no ha sido el caso con el sector exportador peruano). En esto ha sido clave la Federación Nacional de Cafeteros, una organización privada pero con el poder de recolectar y administrar los impuestos sobre las exportaciones del grano.

La misma Federación contribuyó también a que las ventas del café al exterior se hicieran a través de ella misma, eliminando paulatinamente la influencia de las casas exportadoras extranjeras. Por último, el trabajo coordinado y conjunto del Estado y la Federación desde la Gran Depresión propició una mayor estabilidad a las políticas del gobierno.

En cuanto al Perú, Thorp indica que los extranjeros han tenido tradicionalmente una gran importancia en el manejo de los sectores de exportación<sup>1</sup>, lo cual ha evitado una mayor concertación en el manejo de las políticas cambiarias y económicas. Además, según Thorp, no ha existido gran cercanía entre las asociaciones de empresarios y el Estado peruano, como sí existía entre la Federación y el Estado en Colombia.

La burguesía industrial peruana ha sido muy débil y, por tanto, incapaz de implementar un plan de desarrollo. La élite local, dedicada a sus negocios en alianza con el capital extranjero, no ha buscado un Estado que fomente el desarrollo sino simplemente un Estado policía para "resolver" los conflictos sociales. Además, en el Perú no se crearon múltiples polos de desarrollo como en Colombia, donde las élites regionales mantuvieron su autonomía con respecto a Bogotá. Por último, los diferentes gobiernos populistas en la historia del Perú (a diferencia de Colombia, donde, exceptuando el

gobierno de Gustavo Rojas Pinilla, éstos han sido la excepción), han contribuido al manejo errático de la economía peruana.

El libro de Thorp fue publicado en 1991. Hay una serie de fenómenos en Colombia que corresponden a la década de los años noventa y que sería interesante analizar a la luz de sus argumentos para examinar el nivel del desempeño reciente de la economía colombiana:

- El efecto de las políticas de liberalización económica conocidas como *apertura*.
- Los efectos del desmonte del pacto de cuotas cafetero.
- La desaceleración en las tasas de crecimiento de la industria y la agricultura en los años 90. Incluso las caídas en el crecimiento del comercio y la construcción, las cuales no pueden ser atribuidas simplemente a la crisis política actual.
- La independencia en el manejo de la política monetaria por parte del Banco de la República, otorgada por la Constitución de 1991, y su incidencia en una menor coordinación entre las metas del gobierno y las políticas del banco central.
- Las implicaciones de tener un sector petrolero, generador cada vez más importante de divisas, con una mayor influencia de empresas extranjeras.

Thorp es una reconocida especialista en historia económica peruana y latinoamericana<sup>2</sup>. Sin embargo, tenemos algunas anotaciones sobre su análisis de la historia económica colombiana.

En primer lugar, cuando Thorp analiza las discusiones internas en Colombia en los años treinta sobre si regular o no la oferta cafetera, ella

<sup>1</sup> Aunque hay que anotar que el estancamiento de las exportaciones peruanas a partir de 1930 vino acompañado de una transferencia del control en este sector de extranjeros a nacionales. En 1930, 60 % del valor de las exportaciones estaban en manos de grandes firmas extranjeras que sacaban las ganancias del país y no reinvertían. Hacia 1950, esa proporción había baja-

do a 30 %. Con el crecimiento espectacular de las exportaciones peruanas en los años cincuenta, la proporción de exportaciones por parte de firmas extranjeras subió a 45 % para 1960 y siguió incrementándose. Al respecto véase Geoffrey Bertram, "Peru, 1930-1960", en Leslie Bethell, *Latin America since 1930. Spanish South America, The Cambridge History of Latin*

*America*, Vol. VIII, Cambridge University Press, Cambridge, 1991, p. 388.

<sup>2</sup> Thorp escribió con Geoffrey Bertram el libro *Peru, 1890-1977. Growth and Policy in an Open Economy* (1978), y es coautora y compiladora del libro *Latin America in the 1930's: The Role of the Periphery in the World Crisis* (1984).

lo ve como un simple conflicto partidista, los liberales a favor de regularla, los conservadores a favor de aumentar la producción. Aunque esto podría ser cierto, el debate iba más allá: la primera posición representaba los intereses de los exportadores, la segunda la de los cultivadores<sup>3</sup>.

Thorp exagera la independencia de la "tecnocracia" en sus relaciones con los intereses privados (por más que los tecnócratas quieran creerlo así). Los denominados tecnócratas fluctúan entre el sector público y el sector privado en calidad de asesores, consultores, *lobbyists*; construyen su carrera alrededor de diferentes grupos de interés<sup>4</sup>. Este fue el caso del mismo Carlos Lleras Restrepo, el tecnócrata por excelencia<sup>5</sup>.

La autora también se equivoca al plantear una especie de consenso en cuanto a la política económica entre los diferentes sectores de la élite. No fue así en el segundo tercio del siglo, cuando los intereses de la gran industria se enfrentaron a los de los exportadores de café y los de los comerciantes. Igualmente el sector industrial ha sentido en las últimas décadas la intromisión del capital financiero en sus esferas de poder.

A pesar de que no ha habido consenso en lo referente a la política económica, sí lo ha habido cuando se trataba de reprimir presiones "desde abajo"<sup>6</sup>. La ausencia de

gobiernos populistas en Colombia (hecho por el cual más de un analista se felicita<sup>7</sup>), es en muy buena parte consecuencia del anterior consenso.

No obstante de las anotaciones precedentes, éste es un libro provocativo tanto para economistas como para historiadores. Además, Thorp utiliza el método comparativo, tan predicado pero poco aplicado en el medio académico colombiano.

**Eduardo Sáenz Rovner**

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

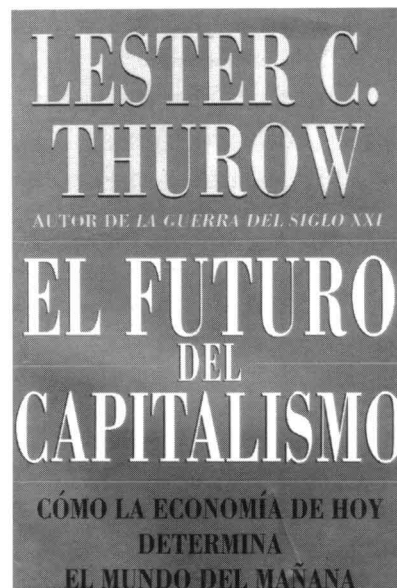
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

## El futuro del capitalismo. Cómo la economía de hoy determina el mundo del mañana

**Lester C. Thurow**

Javier Vergara Editores,  
Bogotá, 1996, 380 pp.



El libro de Thurow consta de 15 capítulos, notas e índice.

El capitalismo como un movimiento telúrico se ve sometido a las fuerzas no sólo de la naturaleza como tal, sino también a los grandes cambios sociales y políticos a nivel mundial. Se debe destacar la abundante bibliografía y la descarnada franqueza con que se refiere no sólo al capitalismo, sino también a la democracia. Thurow plantea las siguientes cinco placas tectónicas de la economía: el fin del comunismo, un cambio tecnológico a una era dominada por las industrias basadas en la capacidad intelectual del hombre, una demografía nunca antes vista, una economía global y una era en que no existe un poder económico, político o militar dominante.

«Algo está haciendo temblar los cimientos del capitalismo» nos plantea el autor en las primeras páginas, y presenta las siguientes estadísticas: en la década de los años sesentas la economía mundial creció a un ritmo de 5% anual (una vez corregido por la inflación). En los años setentas disminuyó hasta 3.6% anual. En los años ochentas desaceleró hasta 2,8% anual y en la primera mitad de la década de los noventas sólo hubo un ritmo de crecimiento de 2% anual, en dos décadas el capitalismo ha perdido 60% de su impulso.

En toda Europa occidental no se ha creado ningún empleo nuevo neto de 1973 a 1994. Durante el mismo

<sup>3</sup> Al respecto, véase Otto Morales Benítez, *Historias económicas del café y de Don Manuel*, Fondo Cultural Cafetero, Bogotá, 1990.

<sup>4</sup> Obviamente este fenómeno es universal. Para conocer literatura reciente sobre el caso norteamericano, véanse, por ejemplo, Jeffrey H. Birnbaum, *The Lobbyists. How Influence Peddlers Get Their Way in Washington*, Times Books, Nueva York, 1992, y Thomas Ferguson, *Golden Rule. The Investment Theory of Party Competition and the Logic of Money-Driven Political Systems*, The University of Chicago Press, Chicago, 1995.

<sup>5</sup> Además, Thorp exagera el poder de persuasión de Hernán Jaramillo Ocampo, ministro de hacienda de Mariano Ospina Pérez, con relación a los indus-

triales antioqueños. Un cuidadoso examen de su gestión muestra lo contrario, que finalmente tuvo que ceder ante las presiones e intereses de los poderosos empresarios de Medellín.

<sup>6</sup> Fenómeno que no es reciente. Charles Bergquist nos lo señala en su estudio pionero *Coffee and Conflict in Colombia, 1886-1910*, Duke University Press, Durham, 1978 (existe traducción al español [1981]).

<sup>7</sup> Hay quienes celebran el fracaso de la "plaga" del populismo en la política colombiana; véase Miguel Urrutia, "On the Absence of Economic Populism in Colombia"; en Rudiger Dornbusch y Sebastián Edwards, *The Macroeconomics of Populism in Latin America*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991, p. 386.



periodo los Estados Unidos generaron 38 millones de empleos nuevos. Europa ha duplicado los índices de desempleo de los Estados Unidos, aproximadamente 20% para Europa.

La no existencia de competencia para el capitalismo será su fin, los fracasos del socialismo, del estado de bienestar y el reforzamiento del capitalismo como única alternativa dará pie para que el Imperio desaparezca como el romano, el griego y el egipcio.

La no planeación a diez años, el reforzamiento del individualismo, una época donde como lo plantea Alvin Tofler, el conocimiento es el poder y las empresas necesitan de ese saber, los empresarios actúan recortando personal, disminuyendo los presupuestos de investigación y desarrollo.

El capitalismo y el liberalismo no han sido la solución a los problemas sociales, por el contrario, lo que se está dando es la agudización de las diferencias, el incremento del número de pobres ya no sólo en los países del denominado Tercer Mundo sino también en los países ricos. Aunándose a ello el envejecimiento de su población; y sobre este punto el autor es muy duro con los pensionados al considerarlos una carga social.

Las reflexiones más agudas tienen que ver con el futuro del capitalismo en la coyuntura actual, cuando no existen enemigos externos cohesionados y surgen enemigos externos diferentes pero atomizados, representados en las luchas étnicas, los fanatismos religiosos, los enemigos internos del establecimiento como son, para el caso de los Estados Unidos, el grupo que voló el edificio de la ciudad de Oklahoma matando una multitud de personas, entre ellos 19 niños.

Las inquietudes del autor después de los análisis sobre el capitalismo hoy con el reto de la implosión de la Unión Soviética, el crecimiento demográfico, el desarrollo de las comunicaciones, que están cambiando no sólo la estructura empresarial, el mundo de los negocios, la caída de los salarios reales en los países ricos, y las altas tasas de inmigrantes de los países pobres a los ricos, como también el traslado de empresas hacia los países donde la fuerza de trabajo es más barata y más calificada y el

flujo permanente del conocimiento, de la capacidad intelectual sin fronteras y sin trabas de ninguna especie.

Dice Thurow que el capitalismo no hace ningún análisis del futuro porque no existe ningún deber social en el capitalismo, y concluye que las decisiones individuales son las que contribuyen a desarrollar el bienestar general, aunque conduzcan a sociedades estáticas.

¿Quién está a cargo del sistema social?, se pregunta el autor. Como el capitalismo considera que no existe sistema social, su respuesta sería que nadie, pero ésta no es respuesta para el siglo XXI, concluye.

Si el capitalismo quiere subsistir a largo plazo, debe realizar inversiones que no sean del interés propio e inmediato del individuo sino de la comunidad humana a largo plazo. Y por tanto se debe impulsar un alto nivel de inversión pública y privada.

Las nuevas tecnologías destacan la inversión social en infraestructura, educación e investigación, mientras los valores se orientan hacia el reforzamiento del individualismo, se predica la supervivencia del más apto cuando el sistema económico está descubriendo los incrementos de productividad por el trabajo en equipo. Finaliza diciendo que por ello se necesita inventar un nuevo capitalismo sin capital poseíble.

Por tanto, si el capitalismo quiere subsistir debe cambiar y es bien difícil el cambio de una filosofía del consumo a una del constructor.

Las conclusiones son, pues, que el capitalismo no tiene su riesgo en que implosione, como sucedió con la Unión Soviética, sino que se estanca, como ocurrió a los imperios antiguos y medievales.

Las tecnologías son las que están cambiando, así como las ideologías, los cimientos del siglo XXI, las habilidades y el conocimiento son ahora las fuentes de ventajas competitivas.

Dice Thurow que Colón pasó a la historia porque hizo el esfuerzo de hacerse a las velas en una dirección que nadie había intentado antes, a pesar de la gran resistencia de quienes lo rodeaban.

Este libro debe leerse para entender muchos de los cambios que se están dando en el mundo y que lógicamente inciden en países como Colombia, que siempre está a la zaga, que no se sienta a reflexionar sobre sí misma, para que esos cambios y transformaciones no nos arrasen como país. La universidad debe ser ese centro de estudio de nuestra realidad para que algún día dejemos de ser los repetidores de los errores de los demás y ser nosotros con nuestras limitaciones y carencias, ubicados en el mundo pero siguiendo siendo nosotros.

Una invitación adicional para leer este libro es que sirve para quitarnos de la cabeza los estereotipos que sobre nuestro país se divulgan y que a-similamos como ciertos.

**Rafael Suárez Eugenio**

*Profesor*

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