

## LIBROS

## De los monopolios a la democracia económica

### *Una política para controlar la concentración del poder económico*

Hernando Agudelo Villa,  
Editorial Ariel Economía,  
primera edición, junio de  
1999, Bogotá, 137 pp.



En la difícil realidad económica y social que vive Colombia en vísperas del siglo XXI cobra interés el estudio de la composición, manejo y destinación de los grandes capitales privados en nuestro país. Es así como resulta de vital importancia el estudio de los diferentes grupos financieros.

La enorme desigualdad en la distribución del ingreso y de la propiedad es una de las mayores amenazas para el fortalecimiento de la democracia. Este fenómeno ha sido objeto de estudio por parte de la intelectualidad académica a lo largo de la década de los años 70 y un poco menos en los 80.

El doctor Agudelo Villa ha sido uno de los abanderados de la legislación contra los monopolios en el país

y de las prácticas restrictivas de la competencia; desempeñándose como ministro de Hacienda y Crédito Público de Lleras Camargo impulsó la ley 155 de 1959 que versa sobre prácticas comerciales restrictivas y los fondos mutuos de inversión.

En esta obra que referenciamos aborda el fenómeno relacionado con el proceso de concentración de la propiedad en Colombia; el trabajo está dividido en cinco partes, en la primera trata sobre el marco conceptual en tres capítulos muy breves que tocan el nacimiento de las grandes corporaciones, las cuales han sido un instrumento esencial para desarrollar el proceso de centralización del capital. El tema es tratado de manera bastante superficial y se advierte más la nostalgia por el capitalismo de libre competencia que la aceptación de una realidad económica, resultado del desarrollo de las leyes propias de la economía capitalista. Es bien conocido por los economistas que los monopolios surgen como consecuencia de:

1. La enorme expansión de la escala de la producción y de las empresas, que era imposible para los capitalistas individuales.
2. Que el capital ... recibe aquí directamente la forma de capital social ... distinto de capital privado y sus empresas asumen la forma de empresas sociales distintas de las empresas individuales. Es la abolición del capital como propiedad privada dentro de los límites de la producción capitalista misma.
3. La transformación del capitalista en un simple gerente, como un administrador de capital de otras personas, y de los propietarios del capital en simples capitalistas poseedores de dinero.

La segunda parte aborda la comparación de las leyes *antitrust* en las legislaciones norteamericana y europea, Agudelo Villa considera las argumentaciones expuestas por políticos y economistas frente al tema de los monopolios y la manera como los diferentes países tratan de proteger a los consumidores y a los competidores de las posiciones dominantes que asu-

men ciertas empresas. El autor hace referencia a las diferentes disposiciones legales que se han adoptado en varios países para controlar las actividades monopolistas y particularmente entra a analizar la situación colombiana y se propone bosquejar una política de control para poner en cintura las actividades restrictivas de la libre competencia que se han presentado en la economía colombiana en los últimos años.

La tercera parte versa sobre el proceso de concentración de la propiedad en Colombia. Coincide con otros analistas en que la estructura de la economía colombiana se caracteriza por la dominación de núcleos relativamente estrechos de grupos empresariales; estos grupos están compuestos por empresas matrices y subordinadas que pertenecen generalmente a ciudadanos ligados entre sí por lazos familiares. Son asociaciones de empresas que se dedican a diferentes actividades económicas.

En Colombia a 31 de diciembre de 1997 se habían registrado en todas las cámaras de comercio 352 sociedades matrices y 1.111 empresas subordinadas de las primeras 316 es decir 90% correspondían a empresas nacionales y 36, o sea el 10% restante, a matrices extranjeras. En las subordinadas 1.059, o sea 95%, eran nacionales y 52 que corresponden a 5% restante eran extranjeras<sup>1</sup>. Matrices y subordinadas estaban en 1997 inscritas en 173 grupos económicos de tipo familiar que en 1997 produjeron 23% del PIB de Colombia<sup>2</sup>.

El propósito de los propietarios de los grupos financieros no es la creación de nuevos empleos ni la satisfacción de las necesidades básicas de la población, como frecuentemente dicen algunos de sus apologistas, a las personas no se les cree por lo que

1. Superintendencia de Sociedades, *Descripción y análisis de sociedades, matrices y subordinadas en el Registro mercantil de Colombia a 31 de diciembre de 1997*, noviembre de 1998, p. 26.
2. Superintendencia de Sociedades, *op. cit.*, p. 44.

dicen sino por lo que hacen, el objetivo del capitalista, o de quien haga sus veces, es exclusivamente la valorización del capital. Obsérvese que las empresas del sector financiero vigiladas por la Superintendencia Bancaria, de acuerdo con el estudio de la Superintendencia de Sociedades mencionado<sup>3</sup>, son las que poseen un patrimonio menor, es decir, una menor propiedad de los accionistas; sin embargo son las que manejan mayor volumen de activos, esto debido a la especulación con la propiedad raíz a través de los créditos hipotecarios y a los créditos que ofrecen a las empresas de todas las actividades económicas amén de que reciben una porción bastante significativa del presupuesto nacional como consecuencia del enorme crecimiento de la deuda interna en la última década.

La prueba de la afirmación anterior se puede corroborar en el hecho de que durante el periodo 1992-1997 el número de trabajadores ocupados por la industria manufacturera disminuyó y que los productos ofrecidos para el consumo por sus principales empresas no cabrían dentro de la clasificación de productos básicos de la canasta familiar, en tanto que se agudizaba el fenómeno de la concentración de la propiedad.

En la cuarta parte procede a hacer el análisis de la aplicación de las normas legales que sobre el funcionamiento de grupos empresariales se han expedido en los últimos años, principalmente la Ley 222 de 1995, con la cual se incluyeron y modificaron algunos conceptos en el régimen legal de las sociedades.

Los empresarios ahora cuentan con una ley sobre grupos, que les permite considerar sus efectos legales, en el ámbito mercantil, para operar y realizar sus actividades económicas de manera institucionalizada<sup>4</sup>.

Esta Ley introdujo disposiciones que ampliaron el régimen de matrices

y subordinadas en los que se señalan nuevos e importantes efectos para la realización de negocios entre las sociedades de un grupo.

El artículo 28 de dicha Ley desarrolla el concepto de *grupo empresarial*, manifestando que se presume la existencia de este tipo de grupo, cuando:

1. Existe una situación de control o subordinación.
2. Se verifica Unidad de Propósito y Dirección entre las entidades vinculadas, es decir que la existencia y las actividades de las empresas que conforman el grupo persiguen un único objetivo fijado por la matriz, sin que esto perjudique el desarrollo individual de cada una de ellas.

Igualmente aborda el estudio de la nueva figura incluida en la legislación mercantil colombiana, mencionada atrás que trae consigo ciertas obligaciones fijadas por la ley, como son: la inscripción del grupo empresarial en el registro mercantil de la Cámara de Comercio; la presentación de un informe especial de los administradores de las sociedades del grupo, en donde se indiquen las operaciones de mayor importancia durante el periodo, entre las empresas del grupo; la prohibición de imbricación, las sociedades subordinadas no pueden tener participación patrimonial en las sociedades que las dirijan o controlen; la consolidación de estados financieros; y la comprobación de la realidad de operaciones entre vinculadas, por parte de los organismos de control y vigilancia.

El proceso de concentración y centralización de la propiedad obedece a leyes claras del sistema económico en donde domina el concepto del capital. Tal es el caso de los procesos de integración vertical de diferentes empresas en una sola organización empresarial. Aunque en la quinta parte pretende proponer una nueva política antimonopolista, Agudelo Villa no propone un cambio de las relaciones de

producción que han desembocado en este estado de cosas, simplemente aborda el tema de las ventajas y desventajas de la existencia de los monopolios sin atreverse a formular un tratamiento diferente a los que ya existen y que de nada han servido para poner en cintura los grandes grupos económicos que controlan la vida del país. Presenta, eso sí, una serie de anexos muy importantes para conocer la enmarañada pero a su vez estrecha estructura de poder que domina en Colombia.

**Bernardo Parra Restrepo**

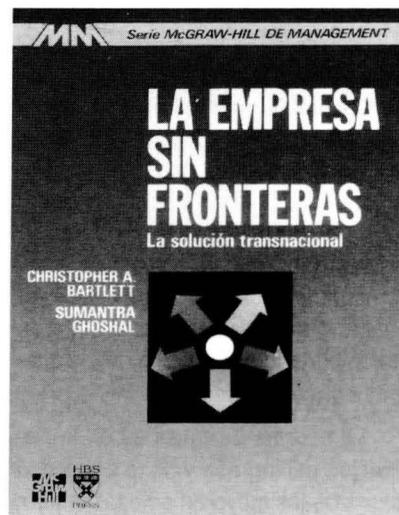
*Profesor Asociado*

*Departamento de gestión empresarial,  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

## La empresa sin fronteras

### La solución transnacional

*Christopher A. Bartlett  
y Sumantra Ghoshal,  
McGraw-Hill, México, 1995,  
274 pp.*



La capacidad de gestión de la empresa transnacional moderna es analizada en este libro a través del mercado mundial, su patrimonio gerencial, sus enfoques estratégicos, sus metas organizacionales y las operaciones internacionales de nueve de las más

3. Superintendencia de Sociedades, *op. cit.*, p. 39.

4. Superintendencia de Sociedades. Descripción y Análisis de Sociedades

Matrices y Subordinadas en el Registro Mercantil de Colombia a 31 de diciembre de 1997. Santa Fe de Bogotá D.C., 1998. p. 14.

grandes corporaciones del mundo, tres de la industria de productos envasados, tres de productos de consumo electrónicos, y tres de telecomunicaciones. Los autores analizan los principales cambios en las operaciones internacionales de las empresas Unilever, Kao, Procter & Gamble (P&G), Philips, Matsushita, General Electric, ITT, NEC y Ericsson, realizando 236 entrevistas a sus directivos en todo el mundo.

Clasifican tres tipos de estructura organizativa tradicional de las empresas transnacionales: *multinacional*, *global* e *internacional*.

La estructura multinacional se encuentra constituida por múltiples formas de organización nacional originadas en la necesidad de diferenciaciones locales en los productos en las estrategias de desarrollo, y en la autonomía local. *Unilever* es un buen ejemplo de estructura multinacional; esta empresa incluyó la formulación de los productos finales y la investigación básica para desarrollar los ingredientes a los fabricantes de los insumos químicos locales; el proceso de fabricar jabón se orientaba mediante una estrategia de producción de pequeños lotes y se realizaba a través de una estructura nacional de plantas separadas, con alto grado de autonomía en cada país, de acuerdo con las necesidades, cultura y oportunidades de los negocios locales.

*Philips* es otro ejemplo de organización y estrategia multinacional, con menos de 25% del total de sus inversiones brutas, localizadas en su país de origen; su activo clave para competir era una cartera de organizaciones nacionales autónomas y autosuficientes donde lleva a cabo una completa variedad de actividades, desde las operaciones de desarrollo hasta las de ventas.

En la industria de telecomunicaciones el ejemplo de estrategia multinacional es el de la empresa ITT. El proceso de gestión de esta compañía estuvo dominado por fuertes controles administrativos y financieros, y una estructura con unidades nacionales

con amplio margen de libertad estratégica y operativa.

De las empresas de productos envasados señalan los autores las principales diferenciaciones locales.

En relación con las estrategias de marketing, las condiciones varían de un país a otro; en Alemania en 1985 cinco cadenas controlaban 65% del mercado; en Italia ninguna llegaba a controlar 2% del mercado al por menor. En relación con el precio también variaban las oportunidades, y en Holanda, por ejemplo, había un límite para la compra de minutos publicitarios por año; en Alemania la ley prohibió las formas de promoción como regalos, cupones de devolución y otros similares.

La estructura global de la empresa es un concepto que se aplica en el sentido de la estrategia única competitiva que define el diseño del producto, la localización y escala de las instalaciones de manufacturación, la elección de tecnología, y los patrones de provisión de recursos, bajo el supuesto de un mercado unificado y homogéneo.

La organización global parte de una estrategia única de *marketing* para el mercado mundial, y de una estructura centralizada a escala global, sin diferenciaciones, de los programas de investigación y desarrollo, y de la estructura de manufactura. La principal debilidad de la estructura global es la tendencia a adoptar formas de una jerarquía simétrica, de gestión rígida.

El ejemplo típico de estructura global es el de *Ford Motor Company*, que con un sistema de gestión de producción masiva distribuyó sus productos estandarizados por todo el mundo.

Más recientemente, en el sector de la microelectrónica el desarrollo del transistor por los laboratorios Bell en 1947 marcó una nueva era para los productos de consumo electrónico mediante la sustitución de tubos al vacío por transistores. El remplazo de los tubos al vacío por transistores y los nuevos procesos de manufacturación, de inserción automática y control informatizado, aumentó enormemente la escala de producción y la rentabilidad al permitir estandarizar el trabajo de

ensamble de radios, televisores, y equipos de sonido.

A finales de la década de los años sesentas, la introducción de circuitos integrados y el uso de máquinas de inserción automáticas, fomentaron la eficiencia, la capacidad de producción masiva del sector aumentó de 50.000 aparatos de televisión a color a 500.000 en los ochentas. Simultáneamente se redujo de manera significativa la necesidad e importancia de la capacidad de servicio local, una barrera de entrada poderosa en las empresas globales.

De las tres compañías de producción estudiadas en el sector de la electrónica, únicamente Matsushita basó su estrategia competitiva en una estructura global. Esta corporación se desarrolló en su primera fase con una estructura global centralizada, con valores muy fuertes de cohesión: servicio a través de la industria, lealtad, armonía y cooperación, lucha por el progreso, cortesía y humildad, adaptación y asimilación, y gratitud. Por problemas de salud de su fundador, Konosuke Matsushita, esta transnacional terminó adoptando una estructura de divisiones múltiples, bajo el lema "un producto, una división", asignando a sus directivos autonomía total para formular sus propias estrategias de desarrollo del producto, financiación y operaciones, y la responsabilidad para cumplir estrictos objetivos de crecimiento y ventas.

En el sector de la electrónica, con sus marcas Panasonic y National, Matsushita es líder en innovaciones centrales y ha desarrollado la habilidad para explotar rápida y eficientemente esta ventaja por medio de sus operaciones mundiales. En 1980, de una inversión de 13.000 millones de dólares, 90% estaba concentrada en plantas japonesas de alta eficiencia, no obstante que del total de los ingresos por ventas, 40% eran de origen extranjero.

Esta empresa introdujo la tecnología del sistema VHS para enfrentar y ganar la batalla por el mercado, frente al formato betamax de Sony y V2000 de Philips. Para lograrlo, ade-

más de su estrategia global, la empresa desarrolló sensibilidad nacional en el mercado de los Estados Unidos, innovando un producto para que se pudieran grabar programas de hasta dos horas y verlos posteriormente; los japoneses en cambio utilizaban el beta-max para ver películas en casa.

En la industria de telecomunicaciones las presiones para obtener eficiencia a escala global, desarrollar costosas innovaciones y responder a las políticas de regulación de los diferentes países, son mucho mayores que en la industria de productos de consumo electrónicos. En esta industria la compañía NEC constituye un ejemplo de estructura global.

La *estructura internacional* se caracteriza por un desarrollo de productos, procesos, tecnología, sistema de marketing, centrado en la casa matriz y posteriormente transferido y adaptado a los mercados internacionales.

P&G, que concentra el desarrollo de nuevos productos y procesos en Estados Unidos, es un ejemplo de esta estructura. Basando su expansión en el extranjero en la transferencia de tecnología y capacidad de *marketing*, esta empresa mantiene los valores heredados por sus fundadores: trabajo duro, perfeccionismo, autodisciplina, ética y respeto hacia los demás. Después de la Segunda Guerra Mundial esta corporación buscó con vigor los mercados extranjeros. Las estrategias y el proceso de innovación eran dirigidos desde la sede central, pero pronto tuvo que acoger la estrategia de adaptar sus productos y métodos de marketing a las necesidades de cada país. Con la creación de la Comunidad Europea -CEE- en 1958, y con la firma del Tratado de Roma se le presentó a esta empresa la oportunidad de tener un mercado europeo abierto.

En la industria de productos de consumo electrónicos, la empresa GE también compitió con una estrategia internacional basada en explotar fuera de sus fronteras la vasta serie de productos y tecnologías de la compañía matriz. En la industria de telecomunicaciones el caso típico es el de Eric-

sson, que partiendo de un mercado pequeño como el de Suecia desarrolló posteriormente una estrategia competitiva internacional transfiriendo y adaptando sus innovaciones de productos y procesos tecnológicos a los mercados internacionales.

Los autores afirman, sin sustentar en detalle, que algunos países en vía de desarrollo como Brasil, México, India, estuvieron abiertos a las importaciones y que últimamente han tenido que condicionar a las corporaciones para que produzcan localmente, con el fin de minimizar los flujos de intercambio exterior.

Estudian también el proceso de reconfiguración de la estructura centralizada a una descentralizada, destacando los problemas de NEC para dirigir el traslado de sus actividades de manufactura y desarrollo a otros países, estableciendo la menor dificultad de Unilever en su tarea de coordinar unidades descentralizadas.

Finalmente, concluyen que todas las empresas filiales han heredado un patrimonio administrativo de la casa matriz y que sus reestructuraciones han sido controladas a través de dos procesos simples:

- Un gran esfuerzo por defender y reforzar los activos y capacidades del sistema de gestión existente, planificando a partir de la estructura existente.
- El desarrollo de nuevas capacidades se basaba en el intento de aventajar al competidor en factores estratégicos y no en imitar su forma de organización.

En conclusión, este trabajo de Bartlett y Ghoshal es recomendable porque recoge y contrasta en la práctica elementos teóricos nuevos e importantes para el análisis del comportamiento administrativo de las empresas multinacionales, bajo el escenario actual de globalización de la producción y los mercados.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

*Profesor asociado*

*Departamento de Gestión Empresarial*

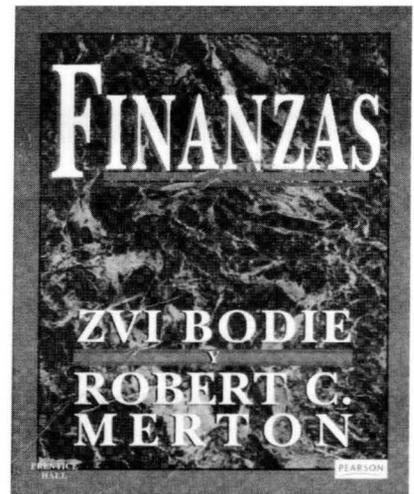
*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

## Finanzas

**Zvi Bodie y Robert C. Merton**

*Prentice Hall, México, 1999, 444 pp.*



Los textos generales de finanzas privadas publicados en la década de los años noventa tradicionalmente no han tenido cambios fundamentales en su contenido. Algunos se diferencian básicamente por el énfasis que hacen de la teoría de la administración del riesgo y de su derivada, la teoría de la cartera o del portafolio. Sin embargo, cuando se encuentra una obra en la que uno de sus autores, Robert Merton, ha sido galardonado con el Premio Nobel de Economía de 1997 y de quien otro beneficiario del Nobel, Paul A. Samuelson, se ha referido como el Isaac Newton de la teoría financiera moderna, vale la pena sumergirse totalmente en el texto para buscar algo realmente innovador.

Sin embargo, la novedad no se encuentra en los temas expuestos. Se halla en el tratamiento de los mismos; es decir, realmente se tiene en las manos una obra ante todo didáctica, en la que temas áridos como el presupuesto de capital, el costo de capital y la contabilidad financiera, para nombrar sólo algunos, se hacen comprensibles fácilmente mediante la permanente explicación por medio de casos, ejemplos, problemas sencillos y pre-

guntas al estudiante o al lector dentro de la misma exposición del asunto, sin esperar al final del capítulo. Este es el gran mérito del libro.

La obra busca dar una visión amplia de las finanzas privadas para el nivel de pregrado en cursos avanzados de economía, administración de empresas, contaduría, ingeniería industrial y demás disciplinas afines.

El estudio de las finanzas implica tener un conocimiento previo introductorio de los principios generales del área que, en este caso, dada su naturaleza de texto avanzado, se obvian en el mismo. Desde este supuesto podemos definir las finanzas como la disciplina científica que analiza la asignación de recursos escasos a través del tiempo en situaciones de riesgo. Con esta perspectiva los autores desarrollan la obra bajo tres columnas analíticas: a) optimización de los recursos en el tiempo, b) valuación de activos, y c) administración de la incertidumbre o riesgo y la teoría de la cartera. Sin embargo, el aporte más significativo del libro estriba en el énfasis que hace en la aplicación de los principios financieros a los problemas de decisión que afrontan las familias (finanzas e inversiones personales) y las empresas (finanzas corporativas).

El texto se estructura básicamente en seis partes. En la primera de ellas, compuesta de tres capítulos, se explica lo que son las finanzas, se ofrece un modelo conceptual, desde el punto de vista funcional, sobre cómo actúa el sistema financiero y su evolución como respuesta a la demanda y oferta de los mercados financieros y se hace un examen de la estructura e interpretación de los estados financieros de las empresas. En lo que respecta al papel del sistema presenta seis funciones básicas: 1. Transferencia de recursos económicos. 2. Administración del riesgo. 3. Compensación y establecimiento de formas de pago. 4. Mecanismos de acumulación de recursos en fondos comunes y de acceso a la propiedad de los activos. 5. Información sobre precios para coordinar la toma de decisiones en diferentes sectores de la economía. 6. Oferta de me-

dios para resolver los problemas de incentivos por diferencias en el acceso a la información o en el papel de los actores.

La segunda parte presenta los conceptos clásicos de la asignación de recursos a través del tiempo, para lo cual se estudian aspectos como la capitalización, los flujos de efectivo, las anualidades y amortizaciones, enriquecidos en su exposición por tener en cuenta parámetros como la inflación, los tipos de cambio y los impuestos. Todos estos elementos contribuyen a explicar nuevas ideas como las del capital humano y del ingreso permanente y su utilización para toma de decisiones financieras.

La valuación de activos con flujos de efectivo ciertos y en condiciones de incertidumbre es el objeto de la tercera parte del texto de Bodie y Merton. En ella se analizan los conceptos fundamentales del presupuesto de capital y del costo de capital. Sin embargo, considero que los autores se han quedado cortos en la exposición de estos temas. A pesar de ser una obra con una primera edición en inglés del año 1998, no introduce el concepto de EVA (Economic Value Added) o valor económico agregado o ganancia económica, es decir, se insiste en la tradicional medida de eficiencia de la rentabilidad de los activos y del costo de capital como únicos elementos de evaluación de los presupuestos de capital, ignorando el interés particular y definitivo de los propietarios de la empresa por obtener rendimientos sobre su inversión acordes con una tasa mínima de retorno esperada superior al costo de la deuda y al rendimiento de los activos.

Los autores definen el riesgo como la incertidumbre que influye en el bienestar de la sociedad y, además, la incertidumbre es una condición necesaria pero no suficiente del riesgo. Este tema constituye el objeto de estudio de la cuarta parte del libro, desarrollado en cuatro capítulos en los que se analiza detenidamente las formas en que el riesgo influye en las decisiones financieras de las principales formas de organización económica:

familias, empresas y gobierno; los mecanismos de mercado existentes para instrumentar la cobertura de riesgo y lograr la protección del mismo; el proceso de selección de una cartera o portafolio personal de inversión bajo el principio de la diversificación y, finalmente, se estudia la teoría y la práctica del modelo de valuación de activos de capital. La teoría del portafolio ha venido ganando importancia en el medio colombiano, a pesar de la ineficiencia del mercado, por la participación que han ganado como actores los fondos de cesantías y de pensiones, los fondos mutuos de inversión y las demás instituciones con práctica generalizada de la inversión pasiva, denominada indización.

La quinta parte del texto corresponde a la valuación de derivados y de obligaciones contingentes, mediante una introducción al problema de los precios de futuro y al estudio de la volatilidad futura de los activos a partir de los precios de las opciones y de otros títulos. La exposición se centra exclusivamente en las opciones de acciones; sin embargo, hay que tener en cuenta que los mismos principios se aplican a las opciones de otros activos.

Finalmente la sexta parte, que podría haberse desarrollado en la segunda, la tercera y la cuarta parte, retoma el estudio de las finanzas corporativas para analizar, por un lado, la toma de decisiones sobre la estructura de capital y su efecto en las ganancias para los accionistas y, por otra parte, el proceso de planeación financiera como etapa de evaluación necesaria para fijar los requerimientos marginales de financiación externa para capital de trabajo y su maximización para optimizar la riqueza de los propietarios de la empresa.

A título de resumen se puede apreciar que el libro contribuye a facilitar el estudio de las finanzas. Por ejemplo, desde el punto de vista pedagógico el docente que quiera mantener una exposición no tradicional de la administración del riesgo puede hacerlo con la asignación de las partes cuarta y quinta, sin haber estudiado previamente las anteriores. La flexibilidad en el tratamiento de

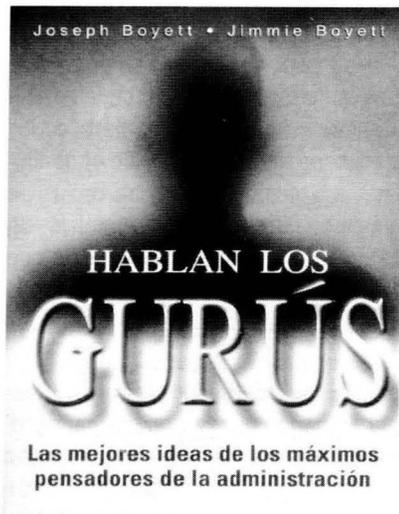
to de los temas y la profundización de los mismos son quizá sus características más sobresalientes.

**Gustavo Adolfo Acuña C.**  
 Profesor Asistente  
 Departamento de Finanzas  
 Universidad Nacional de Colombia

## Hablan los gurús

### **Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración**

Joseph Boyett & Jimmie Boyett  
 Boyett, Norma, Bogotá, 1999,  
 381 pp.



Este libro es una excelente guía para tener en casa, útil para el administrador de empresas que trata de navegar en la abundante producción de libros sobre modas administrativas. Trabaja temas como el liderazgo, la gestión del cambio, la organización de aprendizaje continuo, el trabajo en equipos, el mercado y sobre algunas guías para alcanzar el liderazgo y la motivación en la empresa. Para finalizar, los autores relacionan la actividad de los negocios con el trabajo y la sociedad.

La idea de sus autores fue realizar un compendio de las principales tendencias o modas administrativas acerca de la dirección de las empresas. Si bien en la literatura administrativa abundan documentos con poca

profundidad, este libro tiene el mérito de sistematizar la presentación de las ideas que han logrado destacarse en el competido campo, en la mayoría de los casos por su aporte real a las actividades de conducción empresarial. La organización del libro es didáctica, pues los autores muestran su opinión de cada capítulo y los gurús—principales autores de las teorías escritas en cada libro—son presentados en cuadros ilustrativos.

El capítulo primero nos habla acerca del liderazgo. Cuenta con la argumentación de 24 autores, algunos de ellos muy importantes como Margaret Weathley, autora de *Leadership and New Science*; Covey, *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*; Champy, *Reingeniería* y Drucker, entre otros. Señala las características esenciales de los líderes y su potencial, y algunos ingredientes básicos entre los cuales se destacan la visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad, propensión a los cambios, aprendizaje anticipado, interdependencia, respeto y osadía, entre otros. A través de cuadros el libro lleva al lector al entendimiento de cada uno de los autores que han escrito sobre el tema.

Para los autores, tres cambios son importantes para alcanzar el liderazgo basándose en los conceptos de estos "gurús": pasar de ser estratega a visionario, de comandante a narrador de historias y de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor.

El segundo capítulo estudia las teorías del cambio. Los autores referenciados en el capítulo son Champy & Hammer (*Reingeniería*); Farson (*Management of Absurd*); Galpin (*The Human Side of Change*); Kotter (*A Force for Change*), entre otros; muestra los elementos de resistencia al cambio, entre los cuales podemos señalar la percepción de las consecuencias negativas que cualquier cambio implica, el miedo a tener que trabajar más, la necesidad de romper hábitos cómodos, la falta de comunicación, el no considerar que los efectos deben impactar toda la organización por igual y la sublevarción de los empleados, entre otros. Como innovación se

establece la siguiente fórmula para el cambio:

$$C = A * B * D > X$$

Donde,

- C: probabilidad de que el cambio sea exitoso
- A: insatisfacción con el *statu quo*
- B: declaración clara de que se desea el estado final que nos llevará el cambio
- D: primeros pasos concretos hacia el objetivo
- X: costo del cambio

El tercer capítulo presenta la organización del aprendizaje continuo con la referencia de autores como Argyris (*On Organizational Learning*); Forrester (*Principles of Systems*); Schein; Senge (*La quinta disciplina*) y 4 autores más. El capítulo demuestra la importancia del aprendizaje continuo a través de la rueda del aprendizaje que tiene como elementos interconectados la experiencia, la meditación, formación y comprobación de conceptos. Señala la importancia de aprender a comunicarnos, entender los sistemas complejos que ocurren mediante la retroalimentación en todos los procesos como una espiral, lo que permite crear una cultura de aprendizaje. Para lograrlo se requiere el compromiso de todos los empleados, un conocimiento profundo del qué, por qué y cómo.

El capítulo cuarto trata como crear organizaciones de alto rendimiento a través del trabajo en equipo. Este capítulo se convierte en uno de los más importantes del libro, porque tanto directivos como académicos consideran que es el trabajo en grupo lo que permite el logro de los objetivos empresariales. Según la literatura revisada por los autores, en este tipo de nuevas organizaciones se apoya la innovación y se acepta el riesgo, se da verdadera importancia al aprendizaje, se rediseñan constantemente los cargos, y los directivos buscan exponer sus resultados teniendo en cuenta a todo el equipo. El capítulo relaciona los tipos de equipos, como de trabajo, interfunciona-

les, de dirección, de proyectos, para solucionar problemas, para mejorar el rendimiento, y de perfeccionamiento, de guía, autodirigidos, semiautónomos, de integración y de procesos, dentro de un proceso de sistematización. Según los autores, la clave está en saber seleccionar el modelo apropiado que pueda solucionar los problemas de la organización. También busca desarrollar aptitudes nuevas que necesitan los miembros de estos equipos, entre las cuales se listan las capacidades técnicas, administrativas, interpersonales, de solución de problemas y de toma de decisiones.

Para el éxito del equipo de trabajo se señalan unos trucos que pueden funcionar, los cuales son rediseñar el trabajo, rediseñar el sistema de compensaciones (que es donde frecuentemente se encuentran grandes obstáculos), rediseñar el sistema de información, cambiar o eliminar las evaluaciones del desempeño individual, establecer objetivos de desempeño específicos y exigentes, mantener un equipo pequeño, crear el ambiente de trabajo adecuado, intervenir cuando el equipo se estanca por pérdida de entusiasmo, gestionar en medio de impotencia, falta de identidad o desconfianza.

El siguiente capítulo enseña cómo conquistar el liderazgo gracias al mercado, pasando por cinco presentaciones que se han modificado a través del tiempo: la primera señala la importancia de la matriz de crecimiento/participación (la matriz de Boston, BCG) donde se encuentran cuatro tipos de productos: estrella, vacas lecheras, perros e interrogantes. Las recomendaciones del capítulo son poner énfasis en una decisión que se toma respecto al mercado, liderazgo en costos, diferenciación o especialización. Además se promueve que este énfasis sea único y que debe ser consultado con los máximos directivos de la empresa. En este apartado encontramos la presentación de las ideas de Porter (*Competitive Advantage*); Henry Mintzberg (*The Rise and Fall of Strategic Planning*); Brandenburger (*Co-opetition*) y otros.

Siguiendo con el desarrollo del personal, el sexto capítulo trae la motivación y dirección de los recursos humanos de la empresa. Que se inicia con la perspectiva de ocio de Gilbert definido como "el más deseable y valioso objetivo de cualquier tentativa para mejorar la competencia humana" y se describen tres teoremas sobre el ocio, como el tiempo concedido antes de que sea demasiado tarde o la oportunidad que nos llega por estar exentos de obligaciones. Se busca, como en los otros capítulos, con una visión sistémica de reforzamientos positivos y negativos, estudiar la importancia de las sanciones, los reconocimientos y la claridad de las responsabilidades dentro de la organización.

El capítulo final acerca de negocios, trabajo y sociedad es el abreocas de la contextualización del documento en general; considera las características de la sociedad post-capitalista, con un análisis corto pero preciso de cada una de las revoluciones industriales. Luego continúa con la definición de una organización en forma de trébol donde la primera hoja es el núcleo central de profesionales, que poseen todo el conocimiento necesario; la segunda hoja son los contratistas externos o consultores que se comprometen con la organización para proyectos específicos, y en una tercera hoja los empleados temporales y de tiempo parcial, como una fuerza laboral flexible. Todos ellos trabajan en función del éxito de la organización.

Finalmente el libro muestra un apartado de Charles Handy donde se dice que "es el fin de la era de la organización en masa, de la era en la que todos podíamos confiar en que tendríamos trabajo durante toda nuestra vida [...] debemos empezar a replantearnos lo que significa el trabajo para nosotros y cómo podríamos organizarlo. [...] La creatividad nace del caos, el cambio procede de pequeñas iniciativas que funcionan [...] nosotros somos los que tenemos que encender nuestros propios pequeños fuegos en la oscuridad".

Handy concluye demostrando que estamos en una era del conoci-

miento, y asegura que quienes no se afilien a ella quedarán por fuera de las posibilidades del mercado.

En resumen, este libro que hace referencia a los gurús, presenta ideas influyentes muy bien sistematizadas y concisas que le ayudan al administrador a buscar mayor actualización y profundidad en los campos propuestos y en las obras originales de cada autor presentado.

Otras referencias sobre el libro se encuentran en:

[Http://www.jboyett.com](http://www.jboyett.com)

eMail: Boyett@boyett.com

**Luz Alexandra Montoya R.**

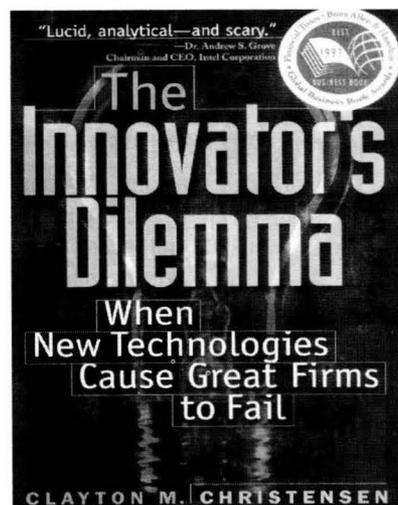
*Magister en Administración*

*Universidad Nacional de Colombia*

## The innovator's dilemma

### *When New Technologies Cause Great Firms to Fail*

*Clayton M. Christensen  
Harvard Business School  
Press, Boston, 1997, 225 pp.*



En esta obra Clayton Christensen, profesor asociado de la Escuela de Negocios de Harvard, asume la posición radical de que aún las mejores corporaciones pueden fracasar a pesar de estar haciendo lo "correcto".

El problema que estudia es el que se les presenta a las compañías sobre-

salientes que basaron su competitividad en una gerencia capaz de escuchar detalladamente a sus clientes y han invertido agresivamente en el desarrollo de tecnologías, pero aun así han perdido liderazgo en el mercado.

El núcleo del problema son los fuertes cambios tecnológicos que destruyen la estructura del mercado.

A corto plazo el problema crítico es conservar los clientes, pero a largo plazo el crecimiento y los beneficios racionales dependen más de la capacidad de la gerencia para enfrentar los grandes saltos tecnológicos.

El autor intenta contribuir en esa dirección mediante un análisis de patrones de fracaso y éxito de muchas empresas al enfrentar el mencionado dilema.

Apoyándose en un estudio histórico realizado por el autor en 1993 acerca de la industria de los computadores, titulado *The Rigid Disk Drive Industry: A History of Commercial and Technological Turbulence* el autor establece tres patrones de innovación en empresas:

- Desarrollo de innovaciones tecnológicas en línea.
- Desarrollo de innovaciones de tecnología avanzada, en industrias de punta líderes en la oferta y en el mercado.
- Desarrollo de innovaciones de lo más simple a lo más complejo.

El autor analiza también los fracasos de algunas empresas comerciales, de la industria del acero y de automóviles. Explica que después de la fase de innovaciones fuertes viene una fase de salto tecnológico en la industria, en la cual los principales clientes interrumpen la demanda normal de los productos ya conocidos y esto lleva a las grandes firmas a realizar enormes esfuerzos de gestión del cambio tecnológico, inversión y desarrollo que impida que su figuración en el mercado se debilite y que en contraste los lleve a conectarse con la siguiente ola de desarrollo industrial.

El autor argumenta que en la práctica la forma más confiable de crecimiento es a través de la capitalización de las innovaciones fuertes mediante la inversión estratégica en

tecnología de productos que, comenzando con una demanda débil, puedan llegar a tener una demanda alta y un margen amplio de beneficios.

Los principios que orientan este proceso, según el autor, son:

1. Las empresas dependen de sus clientes y de su capacidad de inversión como fuente de recursos.
2. Los mercados pequeños no pueden resolver la necesidad de expansión de las grandes compañías.
3. Los mercados que no existen no pueden ser analizados.
4. La oferta de tecnología no puede ser igual a la demanda del mercado.

Al final del trabajo analiza el caso reciente de la industria del automóvil y el mercado de los vehículos eléctricos.

Este estudio constituye una contribución importante y de gran actualidad para el análisis del comportamiento de la gerencia de empresas industriales en Colombia, de diferentes tamaños, de manufactura o de servicios, de bajo o alto nivel tecnológico, en ambientes dinámicos o estables.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

*Profesor asociado*

*Departamento de Gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

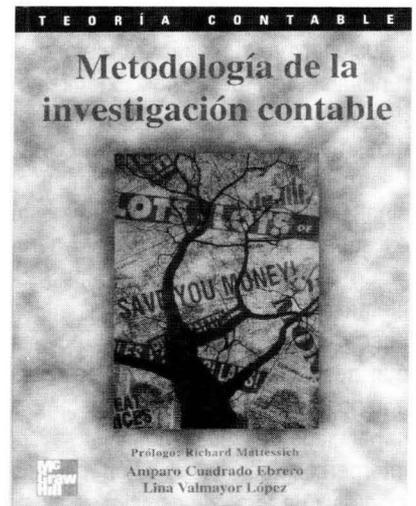
*Universidad Nacional de Colombia*

## Metodología de la investigación contable

**Amparo Cuadrado Ebrero**  
**Lina Valmayor López**

*Colección teoría contable, McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U. Madrid, 1999, 173 pp*

En un encuentro afortunado y casual con un ilustre profesor y amigo de las lides investigativas y participante activo en eventos y tertulias contables, tuve el gusto de hojear este sugestivo título en español y me impactó a tal punto que no demoré mucho en traerlo a formar parte de mi biblioteca personal. Siendo además agradable que



académicos de la talla del profesor Richard Mattessich, quien hace el prólogo de esta obra en su idioma, tenga comunicación epistolar con profesores colombianos.

Así las profesoras españolas, en su recorrido académico por eventos profesionales han tenido la fortuna de conocer al más insigne contable, quien a pesar de ser ingeniero industrial es más detallista con el conocimiento contable que los propios profesionales de esta disciplina. Con ello, justifica lo que se ha pregonado desde hace mucho tiempo en Colombia, la posibilidad de instaurar exitosos procesos de investigación en la ciencia contable como antídoto frente a la excesiva reglamentación y armonización de su proceder. Y en esa búsqueda aproximar soluciones a una extensa problemática definida en el nuevo milenio por la medición, las superautopistas de información, la valoración, la ética como responsabilidad social, el conocimiento como capital, recurso o activo entre otros.

De esta manera, la investigación contable constituye la salida para el conocimiento que *ad portas* del siglo XXI aún permanece prisionero por las ataduras que impiden su desarrollo conceptual e investigativo y adolece de innumerables contradicciones internas, condicionando su incapacidad al estatismo dogmático por las actitudes conformistas de quienes hace rato dejaron de quererlo, al preocuparse sólo por el hoy y no poder verlo en el

futuro, que ha llegado. Otros han tenido la osadía de hablar del fin de la contabilidad y la muerte del último auditor.

Este estudio es fruto de una preocupación compartida como docentes en las cátedras de metodología y teoría de la contabilidad o seminarios de investigación en nuestra disciplina y por la necesidad de articular toda una extensa literatura diseminada a través de artículos y trabajos presentados en varios eventos de la profesión en todo el mundo de modo que resulta de gran ayuda para docentes y estudiantes tener acceso a planteamientos diversos que no sólo enriquecen los debates locales al aclarar las posibles dudas existentes, sino que al mismo tiempo posicionan mejor a la disciplina contable que avanza por los caminos del pensamiento contemporáneo, tomando como referencia las ciencias del lenguaje, la filosofía o la epistemología, o en su clara connotación formalizada a través de la lógica, la axiomática o la teoría de conjuntos.

Dicho debate se hace complejo al notar que desde los primeros trabajos del citado profesor Mattessich se ha distinguido las vertientes cognoscitiva y teleológica para la contabilidad. Con ello, las dificultades que subyacen al intentar posicionarla en el contexto de las ciencias sociales o en las naturales, atendiendo a la raíz deóntica o a la normativa, no tienen universal aceptación. Es evidente que adoptar una posición extrema no es la mejor alternativa, aunque algunos autores persistan en su empeño, como muestra de cierta suficiencia y autoridad, lo cual resulta inaceptable en la ciencia en general y en la disciplina contable en particular.

Tras el prólogo, el libro considera las bases filosóficas y metodológicas en la ciencia contable y comienza abordando el análisis sobre la propia naturaleza del conocimiento y las diversas alternativas para conseguirlo. Según las autoras, todas las ciencias tienen como fin común la explicación de las cosas, y toda disciplina que se considere científica consiste en un conjunto conexo y ordenado de conocimientos mutuamente enlazados;

ante lo cual surgen las preguntas sobre la contabilidad.

El mapa de la historia de la ciencia provee diferentes corrientes y escuelas filosóficas; la principal dicotomía que intentan resolver es: racionalismo/empirismo; en lo que tiene que ver con los juicios de valor ambas concepciones han evolucionado. La discusión se centra en que para el racionalismo la verdad sólo se consigue a través de la razón y se apoya en la lógica y las matemáticas, mientras que para el empirismo estas sólo constituyen instrumentos para explorar las implicaciones del conocimiento empírico, y el verdadero conocimiento se alcanza por la experiencia. Es de actualidad la concepción que no radicaliza la adquisición del conocimiento únicamente a la experiencia; sin embargo, la fuente de lo que sabemos sigue siendo la experiencia. Con el surgimiento de la vertiente positivista en nuestra disciplina reviste crucial importancia el papel que el empirismo representa para la evolución del pensamiento filosófico en los ámbitos económico y financiero.

Como heredero del empirismo, el positivismo tiene aplicación clara en la cotidianidad; sin embargo, en el campo científico y filosófico debe establecerse precisiones para aplicarlo a campos como el contable, para el cual resulta más pertinente una postura mixta. El instrumentalismo acepta el realismo en cuanto trata con hechos observables, pero con respecto a las construcciones teóricas que se formulan en términos no observables acuden a la postura idealista/racionalista. Para la disciplina contable se aduce que utiliza unos medios o instrumentos para la consecución de un fin, esto es, la construcción de la teoría contable, basándose en la secuencia fines-medios o viceversa. Ahí queda temporalmente la cuestión.

El libro analiza seguidamente el reduccionismo logicista desde la posición del Círculo de Viena y sus vínculos con otros grupos, considerando las ideas y obras de insignes filósofos como Ayer, Menger o Wittgenstein, centrándose principalmente en sus

preocupaciones acerca de "la concepción científica del mundo", para continuar con el estudio del principio de verificabilidad que más adelante Sir Karl Popper, quien concibió la metodología científica en un sentido muy distinto, reemplaza por el de falsabilidad. En este sentido, una proposición tiene significado científico cuando lo que afirma puede ser falseado empíricamente, de modo que toda afirmación universal aún sin ser verificable, tiene significado por el hecho de ser falseable. La ciencia se basa en conjeturas, las teorías que no admiten refutación no son científicas, la falsación Popperiana constituye un criterio de demarcación entre lo que es ciencia y lo que no lo es. En esta línea, la crítica en torno a las ideas de Popper trae a colación a otros autores como Kuhn, Feyerabend y Lakatos, cuyas consideraciones suponen un giro radical en la problemática del pensamiento filosófico en las últimas décadas del siglo XX, en lo que las autoras denominan las bases filosóficas de las corrientes actuales.

Aparecen conceptos como sistema, estructura, modelo, elemento, con una lógica interna que sitúa la explicación de los acontecimientos o hechos sociales a un nivel más profundo que los hechos mismos: en el nivel de la "estructura", inconsciente, supraindividual, de la semiología. Espacio de los signos, comunicación simbólica, traducción de significados, estructural-inconsciente, en que la explicación científica busca, en palabras de Levi-Strauss, la sustitución de una complejidad menos inteligible por otra más inteligible. Consecuentemente nos sitúa en la lingüística, en el lenguaje, y sus preocupaciones se centran en el estado de la lengua desde el punto de vista sincrónico, al contrario del diacrónico, al considerar que el inconsciente depende de la estructura del lenguaje.

Con estos antecedentes la concepción estructuralista de las teorías científicas, Sneed, Stegmüller y Moulines constituyen un nuevo enfoque cuyo objetivo es axiomatizar de manera informal las teorías, con la teoría de conjuntos se convierten en estructu-

ras abstractas, ni verdaderas ni falsas, pues a priori ningún hecho puede falsear o confirmar la verdad de una teoría. La abstracción se apodera de las ciencias físicas, su metodología y conclusiones también influyen en las ciencias sociales como en la economía en Estados Unidos y Europa, impregnando de cierto "fiscalismo" los dominios sociológicos e interactivos. Este capítulo finaliza haciendo una revisión de otras corrientes como el realismo crítico científico y la contrastación con el estructuralismo, aunque sin llegar a dilucidar dicha controversia.

Como hemos visto, la modernidad impone que la investigación contable transite por caminos sistemáticos, mas comprensivos y que respeten la naturaleza dual del conocimiento, que desde su base empírica (positiva) no ignore las proposiciones normativas, el componente formal, a cambio de persistir en dogmas utilitarios que retardan el crecimiento cualitativo de la contabilidad.

La discusión acerca de los juicios de valor en la disciplina contable da como resultado la aparición de vertientes como la inducción normativa o el normativismo condicional como alternativa para la construcción de los objetivos y requisitos de cualquier sistema contable y, en últimas, la satisfacción de las diversas necesidades de información que la contabilidad debe cumplir. Al surgir nuevas necesidades surgen nuevos objetivos y nuevos usuarios. La dificultad reside en hacer congruentes objetivos, usuarios y necesidades de información con un lenguaje tan rudimentario como el que nos caracteriza. Muchos conceptos no están definidos, ni interpretados; la mayoría son prestados de otras disciplinas, no hay autonomía conceptual que surja por derivación de un entramado propio, lo cual desemboca en que la contabilidad no está definida, tan sólo describe. Esto equivale a establecer líneas de trabajo que permitan distinguir el hecho o idea del símbolo que lo representa en otras palabras el fenómeno es diferente del concepto o término.

Siendo la mayor preocupación de la obra del profesor canadiense que las teorías contables tengan sólidas bases metodológicas y ontológicas, desde sus alcances interdisciplinarios a considerado la contabilidad como una ciencia, que a pesar de su falta de autonomía tiene un futuro, como cuerpo axiomático introduciendo cierto nivel de sofisticación, plagado de rigor y claridad expositiva en búsqueda de clarificar sus objetivos a través de métodos lógicos y con el auxilio de las matemáticas. Un tributo para Mattessich sería considerar tan valiosos aportes para acometer los trabajos tendientes a la construcción de la teoría general contable.

Es un acierto de la obra, presentar al final de cada capítulo una bibliografía extensa, cuyo objetivo es documentar al lector respecto de la literatura en que se pueden profundizar los conceptos vertidos en este libro, además guía al estudiante y profesional de las ciencias contables por la filosofía, epistemología y metodología de la investigación contable, al igual que por su evolución histórica como disciplina.

En suma este texto resulta fundamental por su articulación temática, bibliográfica y aplicativa a nuestro trasegar docente, y no debe faltar en las bibliotecas personales de los contables ni de las instituciones encargadas de formar los contables del futuro.

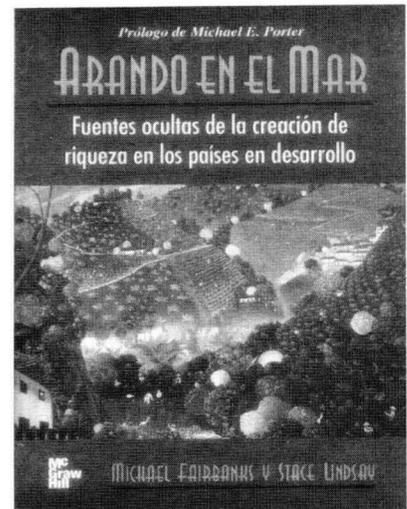
**Luis Antonio González Santos**  
Contador Público  
Universidad Nacional  
Profesor Universitario

## Arando en el mar

### *Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*

*Michael Fairbanks y Stace Lindsay, Editorial McGraw-Hill, primera edición, México, 1999.*

"En la actualidad muchos países en vías de desarrollo atraviesan por crisis económicas, pero no precisamente porque estén haciendo mal las cosas.



Más bien, están haciendo cosas correctas para tiempos ya pasados". De esta manera inician su prefacio los autores y se basan en su trabajo de consultores en la región andina. El libro es la condensación de su experiencia en Colombia, Venezuela, Bolivia, Perú, asesorando a los gobiernos en el tema de la competitividad.

El libro está construido en tres partes, a saber:

1. Identificación de patrones no competitivos.
2. Conocimiento de las causas fundamentales de dichos patrones.
3. Propuesta de acción.

### Primera parte

Los autores se basan en los planteamientos de Michael Porter desarrollados en su libro *la ventaja competitiva de las naciones*, donde muestra que el paradigma de las ventajas comparativas de Smith y Ricardo, válidas para épocas anteriores, ya no lo son para las actuales. La abundancia de factores, como recursos, mano de obra barata, tierra fértil, no son suficientes para lograr el desarrollo.

Dichos factores son fácilmente imitables, por tanto deben generarse nuevas ventajas competitivas y en consecuencia es necesario cambiar la manera de hacer las cosas, tanto en el sector privado como en el público.

En esta primera parte los autores identifican y analizan los patrones no competitivos y se apoyan en ejemplos de las empresas de estos países, co-

menzando por la industria de las flores colombianas.

Los factores identificados son siete:

1. Excesiva confianza en los factores básicos. Es apoyarse en la abundancia de recursos naturales como base para obtener posiciones de liderazgo y no crear posiciones propicias para la innovación.
2. Deficiente cooperación entre empresas. Agrupamiento débil entre industrias conexas y de soporte, lo que no les permite un mejor acercamiento a la clientela.
3. Conocimiento deficiente de los clientes. No se hacen esfuerzos para una adecuada segmentación de mercados. Se hace poco por conocer las necesidades de los clientes y se conocen poco los nuevos posibles compradores.
4. No integrar hacia adelante. Se depende en gran medida de los intermediarios y por tanto no se realiza marketing directo. Cuando se integra hacia adelante, se buscan las utilidades de corto plazo y no se reexaminan y reinventan ventajas competitivas.
5. Paternalismo. El apoyo del gobierno ha hecho que las empresas no asuman su responsabilidad y no hayan creado ventajas competitivas sustentables.
6. Deficiente conocimiento de la posición relativa. Ni las empresas ni el gobierno conocen la posición respecto a sus competidores. Se actúa sin información.
7. Actitud defensiva. Tanto el gobierno como el sector privado se acusan mutuamente del fracaso. Y ambos tienen razón.

## Segunda parte

Los autores se enfocan en analizar las causas de los patrones, para lo cual formulan hipótesis, entre ellas que "...el mensaje de la economía a nivel de la empresa, no parece haberse arraigado entre los líderes del mundo en vías de desarrollo".

Para ello se plantean que el mensaje no ha sido bien transmitido, que la inestabilidad institucional lleva a res-

puestas cortoplacistas y por último los modelos mentales arraigados impiden una internalización del mensaje acerca de cómo mantener y crear riqueza.

Este enfoque de ruptura de patrones no competitivos es de corte microeconómico, es a través de la estrategia empresarial en áreas cruciales de clientes, costos y competidores, donde las empresas serán competitivas.

Las empresas deben formular estrategias claras como paso primordial para encontrar las fuentes ocultas del crecimiento, no hacerlo es permitir que los competidores nos pongan en una posición relativa desventajosa. Las empresas deben decidir dónde y cómo competir y qué fabricar, para crear fuentes sostenibles de ventaja.

La empresa debe también enfocarse hacia el aprendizaje organizacional en áreas de costos, clientes y competidores, para posicionarse en el campo de batalla estratégico. Sin información no es posible tomar decisiones acertadas.

Una vez mejorado el aprendizaje estratégico los líderes pueden concentrarse en la construcción de ventajas sostenibles e inimitables que posicionen sus empresas más cerca de los clientes, donde las alianzas estratégicas cumplen un importante papel, y la creación de un alto valor para unos clientes cada vez más sofisticados e informados.

Los autores entran en el campo de los modelos mentales para tratar de entender a los líderes empresariales y encuentran su forma de pensar que llaman la "vieja", contrapuesta a la "nueva"; para ellos esta vieja forma de pensar se sustenta en el modelo de desarrollo económico basado en las ventajas comparativas, que inhiben la innovación, debido a las políticas gubernamentales macroeconómicas, como el proteccionismo, los subsidios, etc., que hace que los empresarios no mejoren sus organizaciones.

En la nueva forma de pensar el Estado cumple un papel reducido, se centra en su papel dinamizador de la innovación, por la vía de crear un ambiente propicio, mientras que las empresas se concentran en los mercados y la

innovación. Las compañías compiten entre sí, no están protegidas.

Los productos son diferenciados, de acuerdo con las expectativas de los clientes. En suma, el Estado cumple su papel a nivel de infraestructura, educación, un ambiente macroeconómico estable, y el sector privado se concentra en ser competitivo.

Para lograr esa competitividad, las empresas deben ser muy productivas y ello lo logran a través de:

- Exportar productos complejos.
- Invertir en conocimiento de clientes más sofisticados y exigentes.
- Conocer y mejorar la relativa posición competitiva.
- Estudiar las oportunidades de integración hacia adelante.
- Mejorar la cooperación entre empresas.
- Involucrarse en un razonamiento productivo.
- Evitar el paternalismo.

Esta es una de las maneras de combatir los patrones no competitivos.

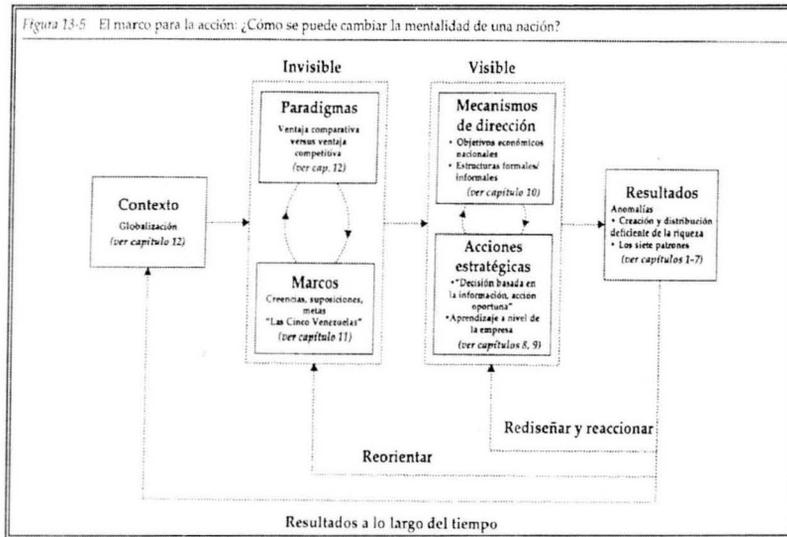
## Tercera parte

Plantean un modelo como mecanismo de enseñanza efectiva, para combatir los patrones no competitivos, además acorde con su hipótesis inicial de que el mensaje no ha llegado efectivamente, no se ha internalizado.

Los líderes responden ante resultados negativos de tres maneras: reaccionando, rediseñando y reorientando. Las dos primeras son respuestas reactivas de corto plazo, la reorientación es proactiva, exige un cambio radical de los patrones y la conducta, una transformación absoluta de los modelos mentales. Plantean que este es el mecanismo de cambio de los países en desarrollo.

El marco para la acción se muestra a continuación y su característica principal es ser sistémico, es necesario cambiar cada elemento o categoría para crear cambio sustentable.

El modelo nace de las observaciones hechas a escala sectorial y busca ser dinámico, integrado, de aprendizaje generativo y de doble ciclo y dar elementos para intervenir y



management y de la economía que clasificaran las contribuciones teórico - prácticas en administración en el siglo XX. Taylor ganó ampliamente, seguido de lejos por John D. Rockefeller, Andrew Cornegie, Alfred P. Sloan, Thomas Edison y Henry Ford. Cuando la misma tarea fue puesta a los miembros de la división de historia de la administración de la Academy of Management, Taylor otra vez encabezó la lista con 31 votos en el primer lugar, y quien ocupó el segundo puesto, estaba bien abajo con sólo tres votos.

Peter Drucker, uno de los gurús de la administración norteamericana, ha clasificado a Frederick Wislow Taylor, conjuntamente con Freud y Darwin, como uno de los hacedores del mundo moderno. "En el pasado el hombre había sido lo primero, en el futuro el sistema será lo primero", esta fue una de las predicciones del padre de la administración científica, el primer experto mundial en eficiencia, quien creó el modelo aplicado por los ingenieros de producción en la mayoría de las empresas del mundo.

Taylor influyó en la creación de la cadena de montaje de Henry Ford y sus enseñanzas fueron asimiladas por el movimiento stajanovista que se desarrolló en la desaparecida Rusia soviética bajo el legado de Lenin. Hoy en día millones de personas en el mundo han oído hablar de Frederick Wislow Taylor y sobre todo de la aplicación de sus métodos de simplificación del trabajo en la industria moderna con el objetivo de mejorar la eficiencia. Sin dar lugar a ningún equivoco, se puede decir que no existe actividad en la vida actual en la cual no se hayan aplicado los principios de este ingeniero mecánico estadounidense, nacido en Germantown en 1856 y muerto en Philadelphia en 1915. En efecto, las cocinas modernas, los restaurantes de comidas rápidas, la localización de las góndolas en los supermercados, etc., tienen su tinte distintivo.

Esta obra "La mejor manera, Frederick Taylor y el enigma de la eficiencia", es la más completa biografía

lograr el cambio deseado, donde la competitividad deje de ser un eslogan para convertirse en una realidad.

Es de anotar que el planteamiento se basa en el modelo neoliberal, donde el papel primordial del Estado es propiciar la competencia sin cortapisas, como único mecanismo eficiente para la competitividad.

Esta apreciación puede ser discutible para algunos, incluido yo, pero es una interesante aproximación microeconómica de las posibilidades del desarrollo, donde nuestros empresario deben entender que la competitividad es de largo plazo, que el mundo no se mira en el estrecho marco de nuestra región y cotidianidad y que es necesario aventurarnos a cambiar de paradigmas y modelos mentales para lograr sacar adelante las empresas y el país.

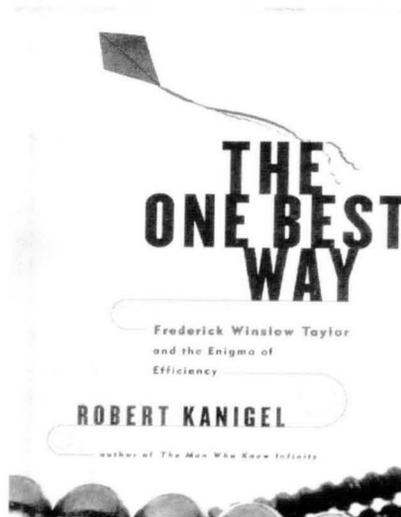
**Luis Ignacio López Villegas**  
Instructor asociado

Departamento de Administración y Sistemas  
Facultad de Ciencias y Administración  
Universidad Nacional de Colombia  
Sede Manizales

## The one best way

### Frederick Wislow Taylor and the Enigma of Efficiency

Robert Kanigel, Viking Penguin, New York, 1997, 676 pp.



En 1977 un par de estudiantes de administración, Daniel A. Wren y Robert D. Day, pidieron a historiadores del

del padre de la administración científica que se haya escrito hasta el presente. Es un compendio matizado de numerosas episodios, referencias y anécdotas de la vida de este personaje. Esta es una obra que relata de manera amena aspectos desconocidos de la personalidad de Taylor, recrea su vida familiar y devuelve al lector la imagen de un hombre de carne y hueso movido por profundos principios religiosos, una figura familiar a la que no le son extrañas las cualidades y los defectos de la persona humana. Taylor fue un ciudadano ejemplar, con un marcado arraigo familiar. Robert Kenigel sopesa las argumentaciones expuestas en su tiempo contra el movimiento taylorista que se abría paso de manera vertiginosa en todos los espacios de la vida norteamericana, y la obra en referencia es sin duda un excelente trabajo de este profesor de la Universidad de Baltimore.

El autor consultó ampliamente los documentos y el archivo guardados en la colección sobre Taylor que reposa en el Instituto Stevens de Tecnología; estos documentos originales están disponibles por Internet en una biblioteca en línea diseñada para apoyar preguntas interactivas hechas por personas que hacen investigación bibliográfica en el campo de Frederick Winslow Taylor y la dirección científica. El archivo soporta la búsqueda y despliega representaciones gráficas.

El prototipo del archivo de Taylor consultado por Kanigel contiene textos completos e imágenes contenidas en 74.173 páginas y 578 documentos. De este archivo hacen parte manuscritos originales, dibujos, artefactos y libros y recuerdos familiares que fueron propiedad del creador de la dirección científica, clasificados desde 1883; además comprende una colección especial que incluye mobiliario original de la casa de Taylor donde vivió la cuarta parte de su vida. En esta colección se encuentra, por ejemplo, un modelo de una bomba de agua manejada a vapor construida por F. W. Taylor cuando era un joven aprendiz de una empresa de trabajos hidráulicos, en Filadelfia aproximadamente

1873-1875, el diploma que confiere el grado de ingeniero mecánico a Frederick W. Taylor otorgado por el Instituto de Tecnología Stevens en junio 14 de 1883; el diploma que confirió el grado honorífico de doctor en ciencias a Frederick Winslow Taylor por parte de la Universidad de Pennsylvania, junio 13, 1906. El diploma que confirió el Colegio Hobart en julio 12, 1912 un grado honorario de Doctor de leyes a Frederick Winslow Taylor.

Para quienes no han tenido la oportunidad de visitar este archivo, así sea de manera virtual a través de las páginas de Internet, les adelanto que en la obra de Kenigel se presenta una hermosa colección de fotografías en la cual se puede identificar a Taylor en su infancia al lado de sus padres y hermanos, y en diferentes periodos de su vida, fotografías de sus antecesores, una fotografía de la familia Taylor: Louise y Fred acompañados de su hija Elizabeth y sus dos hijos adoptivos: Kempton y Robert; fotografías de los artefactos construidos por él y prototipos de herramientas de su propio diseño durante sus actividades laborales, para mejorar los procesos industriales. Aquí están por ejemplo las fotografías y descripciones de los grandes tornos industriales de la Midvale Steel Co en donde Taylor adelantó sus investigaciones para descubrir el procedimiento para la obtención de aceros de corte rápido (proceso Taylor-White), y sus ensayos sobre ángulos de corte, y velocidad de corte, los cuales no eran fáciles de hacer debido a que para lograr cambios en la velocidad en esas grandes máquinas movidas a vapor, había que pararlas, y cambiar las relaciones de velocidad mediante las sustituciones sucesivas de poleas, correas de transmisión y engranajes de diferente tamaño.

Quizá para los lectores el nombre de Henry Noll o Knoll no signifique nada, y ver la fotografía de un hombre joven de ojos claros, vestido de manera elegante con un sombrero bombín de comienzos de siglo tenga poca importancia, pero los interesados en la obra *Principios de administración científica* encontrarán familiar el nom-

bre de Schmidt", el obrero más famoso del mundo que fue capaz de cargar 47 y media toneladas en lingotes de hierro/día, cuando en ese tiempo el promedio alcanzado por los mejores cargadores era de 12 y media toneladas/día. Muchos sociólogos, psicólogos y políticos de izquierda sienten que se les eriza la piel cuando leen en su obra las referencias a este cargador de lingotes de hierro "que parecía un buey de carga" y la aparente rudeza del diálogo que Taylor recrea en su libro para atraer la atención de Schmidt sobre la paga que conseguiría si cumplía la tarea encomendada. También en su tiempo le valió a Taylor explicar ante una comisión del Congreso estadounidense cuando el congresista Wilson lo increpó para que explicara el significado de la frase "first-class workman".

Igualmente el texto contiene correspondencia con Henry Gantt, uno de los más devotos de sus discípulos, con Sanford Thompson, quien fue su mano derecha y el hombre que le llevaba los registros y su gran colaborador en los estudios de tiempo y movimientos, referencias a Carl Baarth "un brillante emigrante noruego más taylorista que Taylor", sobre Louis Brandeis, quien fue, pudiéramos decir, el responsable de la fama adquirida por Taylor, cuando lideró la comisión del Congreso que se apoyó en las investigaciones de Taylor para rechazar las pretensiones de los empresarios de los ferrocarriles de aumentar los precios de los fletes, y referencias a otros personajes no tan familiares como el capitán R. D. Evans, William A. Fannon, Allan M. Fletcher, Benjamín Frick, George W. Hammond, A. L. Smith, Hijo, G. F. Steele. Henry D. Booth, William H. Colby, T. Coonahan, John L. Cox, Joseph Entwistle, Charles J. Harrah, Axel Peter, que de una u otra manera establecieron vínculos de amistad y profesionales con Taylor.

El autor también consultó apuntes de los documentos personales de Taylor como un cuaderno marcado, "Notas de importancia", que contiene sus observaciones sobre los Trabajos Midvale Steel, 28 de enero de 1880,

sus observaciones sobre los Trabajos Midvale Steel, 28 de enero de 1880, contiene entradas en la Compañía de la Inversión Industrial. En fin, recrea la vida del padre de la administración científica con el arsenal de archivos que contiene diarios, memorias de empleo, programas de educación, referencias del club de golf, tesis de grado, datos sobre tareas de horticultura, conferencias, direcciones, patentes, fotografías, retratos familiares, medallas y recuerdos de propiedad de F. W. Taylor.

En fin, Kanigel produce una excelente obra biográfica que permite al estudioso y al público en general recrearse en el ambiente histórico que compartió Taylor con su familia, incluidos los orígenes en Europa siglos atrás, antes de emigrar a los Estados Unidos, su vida con sus padres a finales del siglo pasado y en su propio hogar familiar hasta los tres primeros lustros del presente siglo.

En el verano de 1900, en tanto se celebraba la Feria Mundial de París, el furor de las construcciones en hierro era la novedad, seis millas al oriente de la Torre Eiffel en el Bosque de Vincennes, se construyó un edificio para exhibir la maquinaria estadounidense; allí se encontraba el stand de la Bethlehem Steel Company que presentó las herramientas de corte de acero a alta velocidad hechos mediante el proceso Taylor-White; sobre esto escribió el ingeniero británico J. Hartley Wiksteed:

*Ver la salida continua de trozos [de acero] cortados de color púrpura a causa del calor... estaba tan sorprendente como cuando fue descubierto que un filamento de carbono pudiera usarse con la corriente eléctrica sin consumirse. La sola idea de una herramienta que conserva su filo aun en estado embotado al rojo vivo era, pienso yo, a todos nosotros una revelación... Yo considero que es la más grande revolución que ha tenido lugar en mi vida*

La obra pone nuevamente sobre el tapete la relevancia del sistema taylorista; estemos o no de acuerdo con este método, es un hecho indiscutible que su aplicación fue determinan-

te para construir el siglo que termina, y los métodos de simplificación del trabajo seguirán determinando uno de los caminos para hacer mejor las cosas, cuando se trata de valorar el tiempo de trabajo, pero eso sí, téngase en cuenta que el tiempo de trabajo es vida.

**Bernardo Parra Restrepo**

*Profesor Asociado*

*Departamento de gestión empresarial*

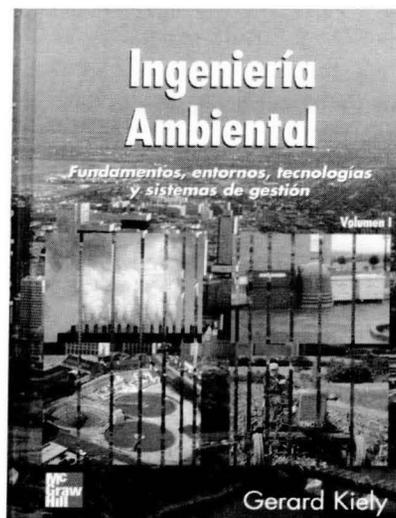
*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

## Ingeniería ambiental

### **Fundamentos, entornos, tecnologías y sistemas de gestión**

*Gerard Kiely, tres volúmenes, McGraw Hill, Madrid, España, 1999, 1.309 pp.*



No existen muchas obras en lengua castellana sobre ingeniería ambiental. La correspondiente a la referencia es un completo manual que ocupa tres volúmenes y está estructurado en cuatro partes: la primera contiene una introducción en la que se describen los fundamentos de la ecología, la química, la microbiología y la hidrología; la segunda parte trata los entornos de la contaminación y se orienta a describir los escenarios en los que ésta se presenta; en la tercera parte se describen las tecnologías de ingeniería ambiental, para finalizar en una descripción

de los aspectos relacionados con la gestión ambiental en la que obligatoriamente trata aspectos relativos a minimización de residuos, evaluación de impactos ambientales, modelización, etc.

Después de la Revolución Industrial y sobre todo durante el siglo XX la situación del planeta Tierra ha cambiado de manera radical, las consecuencias ambientales de las llamadas acciones de desarrollo se han manifestado en la destrucción de los ecosistemas de todo el globo y se han convertido en una amenaza para la supervivencia de toda forma de vida. Desde los pronósticos iniciales del Club de Roma con su informe pionero respecto a las tendencias del desarrollo del planeta a escala global, y su alarmante desenlace, no han dejado de aparecer otros estudios que tocan el mismo tema. El desarrollo de los acontecimientos viene confirmando las predicciones. Ahora a la entropía del sistema natural se le ha sumado la entropía social. A la inminente escasez de los recursos naturales no renovables se agrega la degeneración de los ecosistemas.

Ahora se hace necesario hablar de una reestructuración de los sistemas productivos para hacerlos autosostenibles, entendida la sostenibilidad como "la capacidad de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Pero para lograr este objetivo es necesario hacer un uso integral de los recursos. Ello exige un cambio radical de concepción de todas las disciplinas, particularmente de las ingenierías.

Es un hecho que los ingenieros han contribuido en el cambio del paisaje urbano y rural de la mayoría de los países, del paisaje visible y del invisible puesto que han modificado también la estructura del subsuelo. La mayoría de los proyectos de ingeniería se han hecho sin consultar el impacto ambiental o pasando por alto los pronósticos sobre las consecuencias de los proyectos sobre los sistemas naturales. Hoy en día se reconoce

mientos sobre biología y ecología que ha tenido la formación de ingenieros. Sin embargo, esta debilidad no es sólo de esta profesión. La ausencia de estos conocimientos en la formación de políticos, economistas, administradores y contabilistas es aún más dramática, puesto que la evaluación de los efectos económicos de los proyectos se hace teniendo en cuenta exclusivamente las ganancias inmediatas, o en el menor tiempo posible, sin percatarse de las tendencias autodestructivas de los sistemas sociales.

Bástenos para confirmar lo anterior la incidencia sobre el ecosistema de algunos proyectos viales en la Costa Atlántica de Colombia, en el que se destruyeron cientos de hectáreas de manglares y con ello la posibilidad de reproducción de numerosas especies de peces y otros seres vivientes que brindaban ocupación y contribuían a la alimentación de cientos de pescadores y sus familias. Efectos como este son previsible con el desecamiento de humedales, pantanos y lagunas, como ocurre en la Sabana de Bogotá, o la inundación de cientos de hectáreas de bosque con la construcción de la represa de Urrá.

Hasta ahora el desarrollo de proyectos de ingeniería ha abandonado la referencia a los usos posibles de los productos de sus "creatividades"; mírese por ejemplo el reciente invento de los empaques *tetrapack*, los ingenieros sólo midieron sus ventajas en cuanto a la preservación de los alimentos, el "ahorro" de energía porque los alimentos almacenados en ese tipo de envases no necesitaban refrigeración, pero olvidaron que las seis capas, 3 de plástico, dos de papel y una de aluminio, no iban a tener usos posteriores. ¿Cuántos miles de toneladas de aluminio, de plástico y de papel se han enterrado en los basureros de cientos de ciudades del mundo desde la creación de este envase? ¿Cuántos yacimientos de bauxita (materia prima para producir el aluminio), quedan en el mundo? ¿Se puede considerar racional usar el aluminio para la producción de envases desechables?

Por lo anterior, este manual en el que ocho especialistas en biología, ingeniería, ingeniería ambiental, gestión, agronomía, etc., hicieron contribuciones en sus diferentes especialidades para producir una docena de capítulos, presenta un carácter interdisciplinario muy notable. Es por ello de gran utilidad para que se pueda hacer evaluaciones con fundamento en buenas herramientas teóricas, adecuados instrumentos de medición y normas de calidad internacionalmente aceptadas.

Los municipios del país deben preparar planes sobre los usos del suelo que deberán determinar el desarrollo del país en los próximos 10 años; las obras de infraestructura local que tienen que ver con la construcción de embalses para el suministro de agua, el tratamiento de aguas residuales, la construcción de obras sanitarias para el manejo de basuras, la contaminación de suelos y aguas por el uso de agroquímicos, y diferentes obras de ingeniería como carreteras y caminos deben ahora mirar el impacto sobre el medio ambiente. De igual manera se hace necesario la vigilancia efectiva para que las industrias localizadas en el área de su influencia no sólo no contaminen el medio ambiente, sino que contribuyan de manera substancial a su protección y preservación.

Para los administradores, contadores y economistas se abre una nueva dimensión en la evaluación de proyectos que antes no se habían tenido en cuenta, el impacto ambiental; quizás este es uno de los aspectos más sobresalientes que podrían complementar la obra, puesto que no basta producir una mercancía económicamente rentable si los indicadores de rentabilidad sólo tienen en cuenta un balance de ingresos contra egresos. El balance ambiental conjunto debe considerar el pago de las deudas a las cuales desde hace varios años se les ha declarado en mora; hago referencia a la deuda ocupacional, a la deuda de recuperación del medio ambiente y a la deuda de calidad humana, que no han sido tenidas en cuenta cuando se trata de hacer el balance económico tanto en el ámbito empresarial como en las escalas municipal y nacional.

Hay muchos productos nuevos en el mercado que se lanzan sin haber sido evaluados sus efectos a largo plazo sobre los ecosistemas.

La sociedad debería armarse de una nueva legislación que obligue a las empresas y sus accionistas a pagar los daños sobre las personas y sobre la naturaleza que causen los productos que sean fabricados y mercadeados por ellos, así como los subproductos y residuos que tengan efectos nocivos sobre el medio ambiente.

A este último aspecto de la obra en referencia, se habría podido dar mayor solidez, ya que un solo capítulo, el 19, dedicado a la evaluación del impacto ambiental, incursiona en el campo de las mediciones económicas, pero en mi opinión se queda corto ya que la delimitación metodológica empleada allí hace caso omiso del valor económico de los desechos y residuos y de su posible utilización, lo mismo que del costo de su adecuación para aplicarlos en procesos subsiguientes. La ingeniería ambiental debe tener en cuenta, para la evaluación del impacto ambiental de los proyectos, que la autosostenibilidad hace referencia a que los proyectos industriales del futuro deben imitar a la naturaleza en los puntos en donde los productos de un sistema se convierten en insumos de un subsistema siguiente, el que no hay emisiones sino el encadenamiento de sucesivos sistemas de producción. En consecuencia, la rentabilidad de los proyectos debe medirse de manera global, no sólo sobre el impacto que estos proyectos tengan sobre los sistemas naturales sino, en primer término, sobre la sociedad humana, que debe ser el centro, sujeto y objeto de cualquier forma de gestión, incluida la ambiental.

**Bernardo Parra Restrepo**

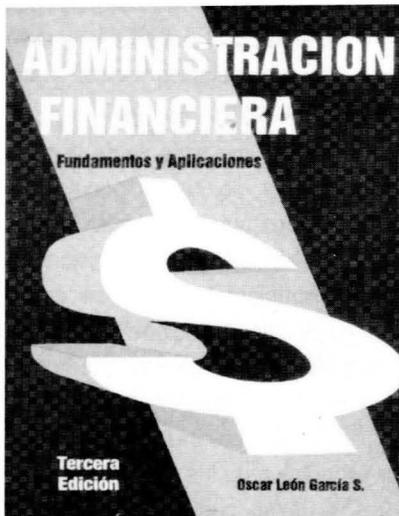
*Profesor Asociado*

*Departamento de gestión empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

## Administración financiera

### Fundamentos y aplicaciones

Oscar León, García S. Tercera edición, Cali, 1999, 573 pp.



La publicación de este libro, escrito por un autor colombiano, con información, problemas y referencias de nuestro entorno empresarial, constituye una excelente noticia para todas las personas comprometidas con las finanzas, tanto en el ámbito académico como en la empresa. La obra contribuye óptimamente a llenar el vacío de textos universitarios financieros basados en la experiencia nacional.

Sin embargo, considero que el mayor mérito del voluminoso texto consiste en la utilización y referencia permanente de conceptos financieros como el de flujo de caja libre y el de valor económico agregado, EVA, herramientas de medición si no innovadoras, sí cada vez más importantes en la toma de decisiones. Esto demuestra otra característica de la obra: su excelente grado de actualización; lo que permite aplicar conceptos financieros bajo nuevas perspectivas de análisis y de diseño de estrategias empresariales adaptadas al ambiente competitivo de las organizaciones, derivado fundamentalmente de la globalización económica, de la innovación tecnológica y

de los cambios políticos y sociales del mundo de hoy.

*Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones* tiene como propósito exponer claramente los principios e ideas fundamentales de las finanzas corporativas o empresariales. Razón de ser que se logra ampliamente a lo largo de la obra estructurada en cuatro partes fundamentales.

La primera parte se desarrolla en siete capítulos en los que se explican los principales elementos conceptuales financieros, generados a partir del desarrollo de ideas esenciales como la del objetivo básico financiero de la empresa o maximización de su valor, la de flujo de caja libre, la de valor de la empresa y el esencial análisis de la relación entre las decisiones financieras y el entorno empresarial, en el que se exponen detalladamente el dilema entre liquidez y rentabilidad y la relación entre el riesgo y la rentabilidad, acompañados de una introducción al concepto de costo de capital.

Los últimos cuatro capítulos de esta parte exponen temas tradicionales pero fundamentales para la toma de decisiones. En ellos se presentan los elementos básicos de las matemáticas financieras, de los costos y una introducción al diagnóstico financiero en la que se cuestiona ampliamente el error de considerar los indicadores financieros como la única herramienta del análisis de los estados financieros, olvidándose de otros elementos esenciales y todos ellos complementarios entre sí, como son el Estado de Flujo de Efectivo (EFE), el estado de fuentes y aplicaciones de fondos (EFAF), el sistema de costeo variable y las proyecciones financieras.

La segunda parte expone en forma detallada los componentes del diagnóstico financiero. Los siete capítulos que la componen, junto con los capítulos uno y dos de la primera parte, quizá son los que aportan una mayor innovación y actualización en el tratamiento de los temas ofrecidos en el libro. La exposición se inicia con el análisis de la liquidez desde el punto de vista estático o tradicional y del dinámico o sistema de circulación de

fondos medido por la productividad del capital de trabajo, la rotación de los diferentes activos corrientes, el ciclo de caja, el estado de flujo de efectivo y el presupuesto de este último. La rentabilidad, lo mismo que la liquidez, se estudia con el análisis de elementos conceptuales que la determinan o afectan, para ello se aborda la temática con el análisis de la relación entre el activo y el costo de capital, con sus diferentes niveles y componentes, para concluir con el quizá más importante concepto de las finanzas empresariales: "si la rentabilidad del activo es mayor que el costo de capital, entonces la rentabilidad que el propietario obtiene es superior a la mínima esperada, con lo que su percepción del valor de la empresa se aumenta, es decir, se le genera valor agregado, lográndose con ello el alcance del objetivo básico financiero". A partir de esta idea se aborda en el capítulo diez el concepto de valor económico agregado o EVA, que ante todo es el motor de una nueva cultura organizacional: la gerencia del valor.

La tradicional posición empresarial sobre los niveles de endeudamiento, como consecuencia de la capacidad de generación de flujo de caja, para atender los intereses y la amortización a capital, es cuestionada seriamente y se ofrece en contraprestación un sencillo análisis de las expectativas futuras de la relación entre la rentabilidad operacional del activo y el costo de la deuda, para responder satisfactoriamente a las preguntas de cuánta deuda y quiénes serán los proveedores de los fondos, accionistas o prestamistas.

El análisis de los movimientos de recursos constituye la parte final del tema sobre diagnóstico financiero. El autor expresa claramente que la gestión de una empresa se enfoca básicamente a la administración de recursos, por tanto se debe contar con un sistema de información que muestre cómo dichos recursos o fondos han engrosado el sistema de circulación de los mismos a fin de lograr el objetivo básico financiero o maximización del valor de la empresa o, en otras pa-

labras, optimización de la riqueza de los propietarios o accionistas. Esta idea se aborda con el estudio de dos estados financieros fundamentales: el estado de fuente y aplicación de fondos (EFAF) y el estado de flujo de efectivo (EFE). Estos informes, complementados con el análisis de los indicadores, ayudan a comprender el desempeño empresarial en función de las decisiones relativas al movimiento de los fondos o recursos.

La tercera parte estudia los costos como herramientas necesarias para la toma de decisiones, especialmente en lo referente a su influencia en los diferentes niveles de las utilidades. La innovación tecnológica ha desplazado la mano de obra como el elemento cuyo valor participaba en mayor proporción en los costos indirectos de fabricación. En el mundo actual es la tecnología la que ha tomado ese lugar, y además ha sido la causa principal en la reducción de los precios de las materias primas. Estos aspectos han hecho que las empresas se preocupen por establecer procesos productivos más eficientes y flexibles. El resultado de esta situación ha sido la implementación de dos sistemas de información que buscan detectar factores de reducción de costos: el coste por actividades y el sistema justo a tiempo. Ambas herramientas se analizan en los capítulos dieciséis y veinte, respectivamente.

Finalmente, la cuarta parte del texto estudia los elementos fundamentales de la planeación financiera y la administración del capital de trabajo mediante la exposición de las técnicas de pronóstico de los estados financieros. Entre las herramientas analizadas se destaca el presupuesto de efectivo, teniendo en cuenta que la mayor o menor capacidad de generación de flujos futuros positivos de efectivo determinará el valor de la empresa. De otra parte, el análisis detallado del capital de trabajo operativo de la empresa nos muestra los efectos que sobre el riesgo operativo se tienen por decidir mantener ciertos niveles de inversión en cuentas por cobrar e inventarios.

A manera de conclusión, el texto del profesor de la EAFIT, Oscar León García S., es producto de una amplia experiencia profesional y de una enriquecedora actividad académica, demostradas con la detallada sustentación teórica y actualizada exposición de los diversos conceptos de las finanzas privadas analizados en esta obra.

**Gustavo Adolfo Acuña C.**

*Profesor asistente*

*Departamento de Finanzas*

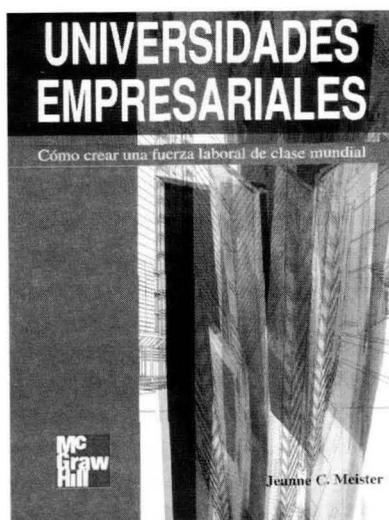
*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

## Universidades empresariales

### ***Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial***

*Jean C. Meister, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, 1999, 293 pp.*



Jeanne Meister, quien es presidenta de la firma consultora en educación en Nueva York, introduce al lector de forma amena y clara en el concepto *novedoso* de educación empresarial y los esquemas que las organizaciones actuales utilizan para capacitar y entrenar a su personal, haciendo que el conocimiento fluya ágilmente a los diferentes niveles y funcionarios de la empresa.

El documento lleva al lector por caminos que evidencian cómo los

más fuertes paradigmas, incluso los asociados a la educación, han ido siendo remplazados por otros que no eran concebidos en décadas pasadas, gracias a la evolución de la sociedad de la información y las nuevas formas de socialización del saber humano asociadas a las técnicas computacionales.

Pero no sólo se rompen paradigmas asociados a la educación sino también aquellos asociados a las estructuras rígidas de la organización y a la figura immaculada de la universidad cuyo objetivo primordial es formar profesionales en las diferentes áreas del conocimiento.

En sus primeros capítulos, el libro presenta un nuevo modelo de organización, plana, flexible y orientada a la difusión del conocimiento, el cual cada vez tiene una vida útil mas corta, y la manera como los empleados se adaptan a las mismas y asumen su compromiso no sólo para con la empresa sino con ellos mismos y su proceso de autoformación orientado a su actuar dentro de la entidad en que laboran.

Posteriormente la autora describe el funcionamiento básico de una universidad empresarial, desde los principios básicos que rigen el modelo universitario, pasando por la definición de los planes primarios de formación acorde con los objetivos y las metas que tiene la empresa, los enfoques que se deben dar a los planes de capacitación, las técnicas y herramientas de evaluación, hasta el planteamiento de universidad empresarial como factor determinante en la ventaja competitiva. Jeanne Meister insiste en la necesidad de contar con el apoyo real e incondicional con la gerencia de estos programas, para lo cual define diez pilares fundamentales que coadyuvan al diseño de una universidad empresarial, como son: conformación de un sistema de gobernabilidad, el cual proporciona cuatro roles clave: identificar y dar prioridad a necesidades presentes y futuras en el campo del aprendizaje; vincular la capacitación con estrategias clave del negocio; garantizar diseño, desarrollo, difusión y medición constantes, y propor-

cionar dirección para una filosofía del aprendizaje.

- Crear una visión: que ayude a clasificar la dirección en que debe avanzar la universidad empresarial mediante una combinación de pensamiento y percepción analíticos, generando una declaración de visión inspiradora, memorable, creíble y concisa.
- Recomendar el campo de acción y la estrategia de financiación, definiendo desde el comienzo su ámbito de operaciones, el tipo de empleados a quienes dirige los programas que ofrecerá, la magnitud del presupuesto que se requerirá para su funcionamiento, al igual que realizar las asignaciones presupuestales directas o con cargo a las unidades de negocios.
- Crear una organización: que por lo general asigna las funciones estratégicas de la educación de los empleados fijando la filosofía del aprendizaje, la gobernabilidad general, el diseño, el desarrollo, el registro, la administración general y otras, a la parte central de la organización, mientras deja en manos de las sedes regionales la responsabilidad de la difusión de los programas de capacitación.
- Identificación de los participantes: es la cadena de valor, no sólo los empleados sino también los proveedores y los clientes a quienes va dirigida la capacitación o quienes diferencian una universidad empresarial de un departamento de capacitación. En este paso se identifican los objetivos, audiencia, objetivo y aspectos del negocio, así como el vacío que existe entre las capacidades actuales y futuras de la cadena de valor.
- Crear productos y servicios: este paso se cumple mediante el desarrollo de patrones de soluciones de aprendizaje, lo cual involucra la formación de equipos profesionales *ad hoc* de servicios, compuestos de un gerente de relaciones con los clientes, un experto en la materia y un gerente

de aprendizaje, a los cuales se les asigna un rol específico.

- Selección de los socios de aprendizaje: lo cual cubre un amplio espectro que va desde los vendedores, consultores e instituciones de educación superior hasta empresas de educación con ánimo de lucro.
- Trazar una estrategia de tecnología, lo cual involucra compromisos para usar tecnologías que permitan el conocimiento a través de la organización respondiendo a los interrogantes de si se ajusta ésta a las necesidades de aprendizaje, si es accesible y se justifica su uso y si es capaz de simular las condiciones de trabajo.
- Crear un sistema de medición: toda universidad empresarial tiene como objetivo institucionalizar una cultura de aprendizaje continua unida a las estrategias clave del negocio y para evaluar y medir la pertinencia de los programas emprendidos se debe realizar evaluación a los participantes, la forma mediante la cual se adquieren los conocimientos y las capacidades, cómo lo aprendido se aplica al trabajo y, por último, pero no menos importante, cuál es el retorno sobre la inversión.
- El último pilar de la universidad empresarial es el de comunicar: Siendo los miembros de la junta directiva de la organización el objetivo número uno en el entendimiento de lo que es una universidad empresarial, posicionándola en su organización como si se tratase de un producto lanzado al mercado con su respectivo sello y marca, utilizando medios audaces y novedosos de comunicación y haciendo saber a todas las personas que se involucran con la universidad, sean clientes internos o externos, que el aprendizaje es importante tanto para él como para la organización, que se requiere un gran compromiso y que si participan activamente en el proceso de formación éste se convertirá en un factor de éxito

tanto para el individuo como para la empresa.

El texto describe como meta clave de dichos programas el desarrollar en los trabajadores el conocimiento y las capacidades necesarios para apoyar la competitividad general de la compañía, y cómo para lograrlo estas universidades cubren por lo general temas asociados a las 3C, por sus siglas en inglés:

- Corporate Citizenship
- Contextual Framework
- Core Workplace competencias

La primera C busca inculcar en los empleados de todos los niveles, los valores, cultura, historia y tradiciones de la empresa (ciudadanía empresarial). La segunda, brindarles una apreciación de la compañía en cuanto a clientes, proveedores, competidores, tendencia de la industria, estrategias de negocios y mejores prácticas (marco de referencia del contexto). La última C busca desarrollar capacidades básicas en el sitio de trabajo, como aprender a aprender, cultura tecnológica, autosugestión de la carrera profesional, comunicación/colaboración, cultura global de los negocios, pensamiento creativo y desarrollo de liderazgo, entre otras (capacidades medulares del sitio de trabajo), las capacidades o habilidades híbridas (Z, llamadas por la autora) combinan las competencias modulares en el sitio de trabajo con el conocimiento experto y profundo del negocio en todas sus áreas funcionales, y es posible adquirirlas a través de cursos formales o en cargos diseñados para tal fin en áreas como finanzas, mercados, servicio al cliente y otras.

Jeanne Meister a partir de la ley empírica que estipula que aprendemos 20% de lo que vemos, 40% de lo que vemos y escuchamos, y 70% de lo que vemos, escuchamos y hacemos, desarrolla toda una justificación de la importancia que tiene la informática y los esquemas multimediales en el proceso de formación de los individuos y cómo las universidades empresariales realizan apar-

riales realizan aportes a este "nuevo entorno del aprendizaje"<sup>1</sup>, basándose para ello en el análisis de algunos métodos puestos en práctica por la empresa para desarrollar una actitud mental de aprendizaje permanente entre sus empleados, que incluye campus virtuales, aprendizaje por satélite, aprendizaje por multimedios, aprendizaje con base en la web, bases de datos del conocimiento en la Intranet y tecnologías de aprendizaje en equipo.

El desarrollo de los esquemas presentados no desconoce para su aplicación la importancia de establecer asociaciones con clientes, instituciones y proveedores que se incorporen como valores agregados y se constituyen en ventaja competitiva de la misma universidad empresarial y las organizaciones vinculadas a ella, pues permite asegurar que cada uno de los participantes (empleados, clientes, proveedores, concesionarios, mayoristas, etc.) pueda desempeñar con éxito su trabajo dentro de una cadena perfectamente eslabonada.

Sin embargo, la selección de los diferentes socios de la universidad no puede ser tomada a la ligera, pues ello requiere el análisis de ciertos criterios como el prestigio, la infraestructura con que cuenten, su historial de logros, el cumplimiento de los objetivos propuestos, la proximidad a la universidad, el que posean una visión compartida, y que sean receptivos y flexibles.

Para finalizar, Meister explica las doce lecciones destinadas a formar una fuerza laboral de clase mundial, en procura de mejorar su competitividad con programas de mejores prácticas en educación y desarrollo como son:

1. Establecer un vínculo entre las metas de educación y desarrollo, y las necesidades estratégicas de la organización.
2. Involucrar a los líderes como aprendices y profesores.
3. Escoger un director ejecutivo de aprendizaje que será el encarga-

do de la dirección estratégica de la educación empresarial.

4. Considerar la orientación de los empleados como un proceso estratégico en marcha, antes que como un hecho que sucede sólo una vez.
5. Diseñar un plan básico de estudio que haga énfasis en las tres C (ciudadanía empresarial, marco de referencia del contexto y aptitudes medulares).
6. Establecer una relación entre el salario de los empleados y lo que aprenden.
7. Experimentar con la tecnología para medir, hacer seguimiento y acelerar el aprendizaje.
8. Ampliar el campo de acción de la universidad empresarial más allá de los empleados de la empresa hasta abarcar a los miembros clave de cadena clientes / proveedores.
9. Hacer que la universidad empresarial funcione como una línea de negocios de la organización.
10. Desarrollar una serie de alianzas innovadoras con las instituciones de educación superior.
11. Demostrar el valor de la infraestructura de aprendizaje de la universidad empresarial.
12. Desarrollar la universidad empresarial como ventaja competitiva de marca y centro de rentabilidad.

Para finalizar, en su capítulo siete (penúltimo) se plantea si las universidades empresariales son una oportunidad o una amenaza a la educación superior, reflejando cómo durante los últimos años la composición de la masa estudiantil de los Estados Unidos ha pasado de aproximadamente 80% de estudiantes en programas académicos regulares (hace 20 años), a sólo 56% aproximadamente en la actualidad, denotándose que el futuro del aprendizaje pertenece al estudiante adulto (edades superiores a 25 años), planteándose así una metamorfosis que indica que aproximadamente 68% de la educación en los adultos esta relacionada con el trabajo que desempeñan y que 44% de la educación possecundaria esta siendo tomada en esquemas no tradicionales por adultos trabajadores, al igual que 24% por estudiantes con dedicación parcial.

Lo anterior evidencia que sólo 32% de los estudiantes adultos norteamericanos acuden a esquemas tradicionales de formación con dedicación exclusiva y que las entidades de educación superior están perdiendo vertiginosamente participación en el mercado de la educación y que si no cambian sus esquemas hacia los orientados a las necesidades reales de la organización con alta calidad y acceso inmediato, su futuro deparará sorpresas para su viabilidad.

**Carlos A. Rodríguez Romero**

*Profesor*

*Departamento de gestión empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

## Gerencia genética

### **Tesis de Maestría en Administración, Mención laureada**

*Autora. Luz Alexandra  
 Montoya R.*

*Director. Roberto Rosero  
 Hinestroza*

Esta tesis hace un recorrido por las distintas metáforas que se han estudiado en la administración y al relacionarlas demuestra sus potencialidades, para luego explicar el mecanismo genético como sistema de información y propone a partir de la metáfora biológica – genética integrar los elementos de la nueva ciencia y los conceptos de la ecología organizacional.

Así, con un innovador modelo sustentado en los mecanismos transmisores de información de la genética los principios hologramáticos y el reconocimiento de un genotipo –como cultura organizacional– entiende el fenotipo como expresión de la organización, sus productos, servicios y compromiso con clientes, proveedores y el medio ambiente. De esta manera la organización aprende a aprender, tal como lo hace la naturaleza.

La autora señala la influencia que en su documento tuvieron dos corrientes que convergieron en su pensa-

1. Las comillas pertenecen a la autora.

miento: en primer lugar, los conceptos aprendidos durante el desarrollo de la maestría, en especial los de complejidad, las metáforas de Morgan, las nuevas tendencias empresariales y posteriormente los conceptos que gracias a su trabajo en la iniciativa de investigación en cero emisiones, cuya sigla derivada del inglés es ZERI. Estos últimos le permitieron comprender la importancia de relacionar la gestión con otras áreas y en especial con los paralelos biológicos.

El documento final busca estudiar los modelos actuales y al relacionarlos, propone un modelo a partir del símil biológico. De esta manera se abarca el objetivo de ponerse al día en el conocimiento científico y toma éste como base para un proceso de investigación; además, caracteriza la empresa moderna como generadora de bienestar para sus accionistas, empleados y la sociedad en general.

Gracias a una amplia bibliografía se empieza este recorrido a través de las metáforas con la distinción del término y su importancia en la comprensión de los conceptos, ya que como nuestro lenguaje, es de por sí lineal y nuestra mente se rige por comparaciones y símbolos. Estudiar la realidad a través de modelos nos permite entender mejor y quizá ver partes de esta misma realidad que frente a otros sistemas de estudio se encuentran escondidas.

Después utiliza el trabajo de Gareth Morgan para analizar las metáforas, éste la seleccionó porque en su opinión era el más moderno y el que tenía un enfoque de sistemas más claro. Relaciona las metáforas con el desarrollo de la ciencia, ya que invariablemente las formas en que han sido accesadas las teorías de la organización han estado imbuidas por estos conceptos. Es así como la teoría de la organización como máquina se basa en los primeros enfoques de la administración, por su pretensión de reducirla a ciencia exacta a través del método positivo, cartesiano y reduccionista.

La siguiente metáfora demuestra los cambios en el paradigma científico reforzados por los descubrimientos de la teoría de la relatividad y la de los

cuantos y las nuevas investigaciones en biología y ecología; es así como surge en la administración la teoría del comportamiento y el enfoque de sistemas, avalado también por los experimentos de la Segunda Guerra Mundial en las funciones matemáticas –siguiendo el esquema anterior– y las del cerebro, con un enfoque orgánico.

La siguiente metáfora tiene en cuenta los desarrollos de las ciencias sociales, donde a raíz del surgimiento japonés la cultura tiene un valor primordial y con ella todos los elementos que tienen que ver con las múltiples relaciones inter e intraorganizacionales.

Finalmente propone el modelo genético que retoma los elementos de la nueva ciencia y los conceptos de la ecología organizacional; allí es más importante la relación que el objeto y destaca la importancia de encontrar en cada elemento de la organización un camino de entendimiento a través de las ideas del todo en las partes y las partes en el todo.

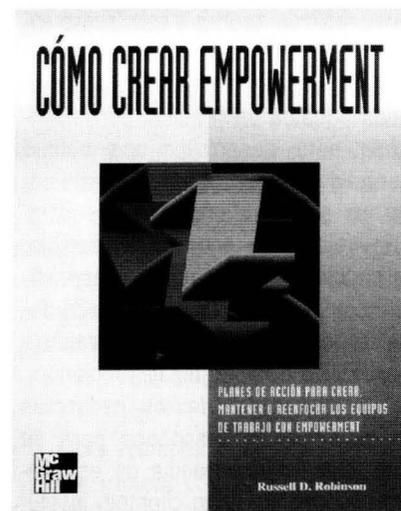
La genética -como un modelo que la autora considera de alta perfección y que se permite a sí mismo ciertas variaciones para el mejoramiento- se convierte entonces en el pretexto de lograr una organización mejor, más productiva, más competitiva, más globalizada y con personas que cada día se sienten más satisfechas con su trabajo y con su remuneración. Tiene en cuenta todos los factores externos, en especial el ambiental.

**Iván Alonso Montoya R.**  
Magíster en Administración  
Universidad Nacional de Colombia

## Cómo crear empowerment

**Planes de acción para crear, mantener o reenfozar los equipos de trabajo con empowerment**

Russell D. Robinson,  
McGraw-Hill, Bogotá, 1998,  
112 pp.



Este es un libro sumamente didáctico que nos facilita el proceso de generar el liderazgo en cada una de las personas de la organización. Piense en un sistema de "recetas" de cocina donde cada uno de los capítulos del libro nos lleva a la generación de este valor en los empleados e inclusive y por qué no, en nosotros mismos. Puede además resultar un poco frívolo para la crítica, pero sin duda su presentación facilita la lectura ágil del texto.

El autor es un gerente de Motorola. Para él, el *empowerment* es el catalizador que dinamiza los cambios en el lugar de trabajo; como proceso, mejora la efectividad y desempeño en los negocios e introduce cambios significativos en la cultura y el clima de la organización, maximizando la utilización de las capacidades de las personas.

Una definición de *empowerment* podría ser la siguiente: "Un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente".

El libro destaca los equipos con *empowerment* como grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas, mientras que sus miembros tienen facultades para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y los procesos de información. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios, siempre y cuando el compromiso, la flexibilidad y la creatividad sean desarrollados para lograr las me-

tas propuestas, lo cual puede generar entusiasmo y actitudes positivas.

El proceso, como ya se dijo, hace una metáfora con una receta de cocina, donde el "horno de la temperatura organizacional" va desde apagado, pasando por tibio, horneado y asado, y el nivel de temperatura más bajo equivale a la planeación, la temperatura de tibio a la preparación y mientras asciende a horneado pasa por precalentamiento, proceso, cocinado a la perfección y llega a una temperatura asado donde se genera el equipo de *empowerment*.

El modelo gráfico y explicativo permite al lector entender cada una de las fases del proceso, su tarea como dinamizador de roles en el papel del gerente, para que además de asignador de tareas cumpla como interfaz con los recursos. Por su parte, los miembros del grupo, al asumir la dirección de sus actividades, deben preocuparse por ser un equipo responsable en el desempeño de todos los negocios.

El primer capítulo señala los procesos de planeación, la presentación de receta de cocina permite rápidamente entender las claves del proceso; en esta primera fase se señala que los ingredientes deben ser:

1 paquete de preguntas condensadas en la encuesta

1 carta explicatoria

1 lista de distribución

y una secuencia de preparación, donde se diseñan las preguntas en la encuesta que van a llevar a entender el clima organizacional, dando casos y ejemplos que pueden seguirse.

Los pasos a seguir serían la conformación de un equipo de diseño, el mapa de proceso real y la visión del estado futuro, que permitirán pasar a la parte dos: "La preparación". Esta es la etapa siguiente de un proceso de *empowerment*, donde se desarrolla la misión, una matriz de objetivos, un inventario de habilidades, metas para llegar a la parte tres, de precalentamiento. Allí se prepara una reunión relámpago, señala que un "combo caliente con la matriz de objetivos no tarda más de 10 minutos y se necesita

un mínimo de dos porciones por turno", se verifica la realización de una matriz de entrenamiento cruzado, la colocación de los miembros de todas las áreas, es decir, una ubicación física para mejorar la comunicación, fomentar su compromiso y una rápida respuesta. Otros elementos son el *benchmarking* o las visitas a clientes.

El proceso como tal, después de todos los preparativos anteriores requiere entonces el desarrollo de una estrategia de comunicación, probablemente rediseño de cargos, un sistema de información compartida, reconocimiento y pagos basados en equipo, altas recompensas y reconocimientos.

Todos estos elementos finalmente se tratan para llevar el cocido a la perfección, donde la transición, el alineamiento, la asociación y la renovación son las claves que deben tenerse en cuenta para el logro del *empowerment*.

La parte seis es el postre, el cual para sorpresa del lector es un verdadero postre "Mentas poderosas", quizá como recompensa para quien ha llevado a cabo con éxito el proceso.

Finalmente el libro trae un epílogo más teórico que ayuda al lector a tener en cuenta aspectos que no se mencionaron en las recetas, como aspectos jurídicos, el sindicato, los enfrentamientos del cambio.

Este es un libro que en forma rápida y sencilla muestra paso a paso los elementos del *empowerment* y se convierte en un recetario de administración, pues además así fue diseñado. Todos los capítulos se encuentran desarrollados (como ya se dijo) en diseño de receta de cocina, después de los ingredientes sigue la preparación para determinado número de porciones, variaciones a la receta y *tips* que ayudan a mejorar el proceso, además de ejemplos y estudios de casos.

Para los interesados en avances conceptuales sobre los procesos de participación en las organizaciones, este documento no resulta muy completo como estudio crítico de las situaciones de poder e intereses entre los grupos discriminados en las empresas. En justicia, habría que decir que

el libro propone un recetario de actividades y no pretende ir más allá.

Iván Montoya R. y Alexandra Montoya R.

Magíster en Administración  
Universidad Nacional de Colombia

## Repensando el futuro

Editado por Rowan Gibson

Editorial Norma, 318 pp.



"Desde los albores de la revolución industrial no han tenido los directivos tanto que aprender (y desaprender) sobre el arte del liderazgo como en estos días y por supuesto, nunca antes se encontraron frente a tanta información tan diversa y confusa. La causa de la actual importancia que se da al pensamiento empresarial es la entrada en la escena mundial de un revolucionario y novedoso sistema para la creación de riqueza. Aunque la historia de la humanidad está llena de hechos, desde el punto de vista del cambio sólo cobran importancia unos pocos momentos clave a lo largo de la historia, y cada uno de ellos está relacionado con el nacimiento de un nuevo sistema de generación de riqueza".

Así se inicia el prólogo que hacen a esta obra Alvin y Heidi Toffler, para ilustrarnos el punto de quiebre en que se encuentra la humanidad *ad portas* del siglo XXI y que es necesario entender y más que ello, reformular la

manera de hacer los negocios y administrar las empresas.

Como todo pensamiento visionario, siempre existirá un lapso de tiempo en que las ideas se acojan, pero como se manifiesta a lo largo del libro, el arrollador cambio exige no dejarse atropellar por él, sino adaptarse, pues serán muchas las organizaciones que desaparecerán si no lo hacen.

Rowan Gibson reunió las mentes que a su parecer aclaran su planteamiento acerca de cómo afrontar el mañana y cómo se debe construir la nueva organización, y plantea seis pasos para reformular el futuro, a saber:

1. Reformular principios, y para ello presenta los argumentos de Charles Handy y Stephen Covey.
2. Replanteando la competencia; se apoya en Michael Porter, Prahalad y Gary Hamel.
3. Replanteando el control y la complejidad; presenta artículos de Michael Hammer, Eli Goldrat y Peter Senge.
4. Reformulando el liderazgo; se apoya en Warren Bennis y John Kotter.
5. Redefiniendo mercados; expone las opiniones de Al Ries, Jack Trout y Philip Kotler.
6. Redefiniendo el mundo; se remite a artículos y opiniones de John Naisbitt, Lester Thorow y Kevin Kelly.

Para Gibson estos seis pasos son una agenda suficientemente amplia para replantear el futuro, con el propósito de replantearnos la empresa, la economía y la sociedad desde una perspectiva visionaria y de éxito.

Charles Handy expresa que "Los tiempos que estamos viviendo son muy confusos porque muchas de las cosas que le daban forma a nuestra vida están desapareciendo. Las instituciones en que nos basábamos, especialmente la organización del trabajo, ya no son tan seguras o tan ciertas". Debemos replantearnos los trabajos dándoles oportunidad a las personas para ser autónomas y a la vez definiendo cómo alcanzar el éxito.

Considera el autor que el futuro no es una mera prolongación del pasado y que entonces debemos encargarnos de él y no meramente responder.

El modelo de liderazgo "centrado en principios" de Stephen Covey, hace énfasis en principios básicos universales como la justicia, el juego limpio, la honestidad, la integridad y la confianza, como única manera de administrar las nuevas organizaciones; no es el control, es una cultura de confianza lo que es necesario para las organizaciones. ¿Cómo podemos delegar facultades en nuestros empleados si no tenemos una alta confianza?, se pregunta; y nosotros ¿qué debemos responder?

Michael Porter sigue haciendo énfasis en la construcción de ventajas competitivas como único mecanismo de afrontar la creciente competencia "las empresas han de encontrar nuevas maneras de crecer y construir ventajas, más que eliminar desventajas", anota, y concluye que es necesario plantear estrategias bien concebidas, sin caer en la trampa de las estrategias universales.

"Competir por el futuro no es sólo tener visión de futuro. También implica tener un fuerte deseo de sacar la máxima rentabilidad de los negocios actuales, ejerciendo una gran presión en la organización, mediante el cual se inventen continuamente nuevos negocios, nuevas fuentes de utilidades y se incrementa de manera continua la capacidad de apalancamiento y rentabilidad de los negocios ya existentes, sentencia Prahalad, pero a continuación anota que si a los empleados les exigimos más productividad, al aumentarla sus puestos corren riesgo de desaparecer. ¿Qué debe hacer la organización? Crear nuevos negocios que sean coherentes con la base de pericia de éste. Convertir un círculo vicioso –mayor productividad, mayor desempleo– en un círculo virtuoso –a mayor productividad, continuidad del empleo–.

Michael Hammer afirma que necesitamos "Un modelo en que la administración exista, no para dirigir y controlar o supervisar, sino para facilitar y capacitar". Debemos dejar atrás el modelo tradicional de mando y control, concentrado en la cima, para verterlo en uno basado en la autonomía y

en el que las decisiones se tomen cerca de donde se realiza el trabajo.

Concentrarse en las restricciones, no en los costos, es el planteamiento central de Eli Goldratt; debemos basarnos en la rotación y entender que las existencias son un pasivo, no un activo. Entender que el óptimo global no es la suma de los óptimos locales.

Para identificar los eslabones más débiles propone los árboles de realidad actual, a partir de las relaciones causa - efecto encontrar las causas subyacentes, el problema de fondo. A su vez propone los árboles de realidad futura, para comprobar la validez de la solución y el árbol de transición, que es un plan de implementación. Un análisis lógico de cómo ir del presente al futuro.

Para Thurow, el futuro no es globalización, es regionalización tripolar, con intercambios fuertes en el interior de las triadas y menor entre triadas. Existirán básicamente siete sectores industriales que marcarán la pauta en el siglo XXI: microelectrónica, biotecnología, telecomunicaciones, nuevos materiales, aviación civil, software, robótica, todas intensivas en capital humano. La ventaja comparativa del pasado basada en los recursos naturales, se traslada a las personas en el presente.

Las organizaciones deben ensamblarse de manera biológica, mediante el uso de las redes, como organismos descentralizados que no tienen fronteras muy definidas y menos un centro, sentencia Kevin Kelly.

En suma, el libro presenta una interesante aproximación de los "gurús" acerca de la nueva realidad mundial, social y empresarial, en un intento prospectivo y de preguntas directas a ellos. Algunos recaban en sus anteriores planteamientos, otros son más novedosos. En conjunto, conforman un libro que vale la pena ser leído y aún discutido.

**Luis Ignacio López Villegas**

*Instructor Asociado*

*Universidad Nacional de Colombia*

*Sede Manizales*

## Los fantasmas del capitalismo

**Una crítica de las modas intelectuales contemporáneas**

Autor. Samir Amin,  
Traducción de Magdalena Holguín, El Áncora editores,  
Bogotá, 1999, 173 pp.



Reconocido por autoridades académicas del mundo como uno de los economistas contemporáneos más importantes, Samir Amin nos presenta su libro *Los Fantasmas del Capitalismo*, con traducción de Magdalena Holguín de la obra original titulada *Au-delà du capitalisme*.

Escrito como una contribución al sesquicentenario del *Manifiesto comunista*<sup>7</sup> el autor presenta una seria crítica a las modas intelectuales contemporáneas haciendo énfasis en su nulidad científica. A partir de una nueva lectura del *Manifiesto Comunista* donde plantea la vigencia de sus tesis, analiza la nulidad de la supuesta "economía pura" que reclama para sí el título de "neoclásica", las debilidades estructurales del sistema capitalista y sus contradicciones internas, planteando finalmente la disyuntiva que tiene la humanidad: "Hoy más que nunca, la humanidad se ve ante dos alternativas: permitir que impere la lógica con la que se desenvuelve el capitalismo hacia su inevitable suicidio

colectivo o, por el contrario, permitir que nazcan las enormes posibilidades humanas que lleva dentro de sí el fantasma del comunismo que obsiona al mundo".

En el primer capítulo Samir Amin desarrolla un análisis sobre la crisis capitalista y del capitalismo. Partiendo de la definición de crisis como el punto de cambio de dirección de las fases de expansión, estancamiento e incluso retroceso por las que necesariamente atraviesa la evolución de cualquier sociedad, y circunscribiéndose al aspecto meramente económico argumentando que el capitalismo introdujo una posición dominante de lo económico sobre las dimensiones política e ideológica, estudia los diferentes ciclos que se han presentado desde 1800, agrupándolos en tres niveles: ciclo comercial a corto plazo, onda larga y crisis sistemática general o fundamental.

Sostiene que el capitalismo de libre competencia que prevaleció de 1800 a 1880 dio lugar al capitalismo oligopólico (de monopolio compartido) y que la rivalidad interimperialista constituyó el rasgo más importante de la fase comprendida entre 1914 y 1945, marcada por dos guerras mundiales y por la depresión de la década de los años treinta. Argumenta, también que la desaceleración actual, iniciada a finales de la década de los años sesentas siguió a una expansión que se basó en tres factores derivados de la derrota del fascismo: a) el compromiso histórico entre el capital y el trabajo se mantuvo en los países capitalistas desarrollados mediante una política keynesiana; b) el sistema soviético apeló a un intento de construir el socialismo, aunque realmente fue un intento de construir un capitalismo sin capitalistas; c) los intentos de desarrollar un capitalismo nacional en los países periféricos.

Finaliza el primer capítulo señalando que la manifestación de la recesión actual, al igual que todas las demás, se hace a través de un excedente de capital que no encuentra salidas suficientemente rentables en la expansión de la capacidad productiva.

En el capítulo segundo, "Unidad y cambios en la ideología de la economía política", comienza por diferenciar lo que sucede en las ciencias sociales de lo que ha pasado en las ciencias naturales. Plantea cómo en estas últimas cuando aparece una nueva teoría se abandonan por completo las anteriores. Sin embargo, en las ciencias sociales las escuelas de pensamiento se oponen unas a otras sin lograr un predominio absoluto.

A partir de esta reflexión, el autor comienza a desarrollar la historia moderna del capitalismo presentando primeramente las dos corrientes existentes cuyas argumentaciones opuestas nunca han logrado convencer a sus opositores. De un lado el discurso conservador que justifica el orden social existente, y de otro lado el socialismo, con su crítica radical a este orden. Dentro de la totalidad de escuelas de pensamiento burgués, la que mejor se adapte a la fase por la cual atraviese el desarrollo capitalista cobra vigencia y se convierte en "pensamiento único del momento". Durante el período actual han colmado la escena formas sucesivas de "pensamiento único" capitalista: liberal, nacionalista, keynesiano, neoliberal, globalista.

La ideología característica del capital ha sido el determinismo económico, lo que ha conferido una posición dominante a lo que hoy se conoce como teoría económica. Plantea el autor cómo la teoría económica del capitalismo tiene contradicciones derivadas de dos posiciones extremas: los que buscan construir la "economía pura" que siga sus propias leyes y los economistas puros que se ponen al servicio de la estructura de poder realmente existente con el fin de sugerir acciones efectivas para regular el mercado y para promover la posición de su nación dentro del sistema mundial. Luego el autor trata dos temas que según él vinculan primordialmente la teoría económica convencional con su filosofía social implícita: la teoría del valor y el concepto de la libertad individual.

Finalmente la sección presenta un análisis sobre las corrientes únicas

de pensamiento que han acompañado cada una de las fases por las que ha atravesado el capitalismo, efectuando una crítica profunda a cada una de ellas.

En el siguiente capítulo Amin expone dos corrientes de pensamiento que tienen que ver con los determinantes económicos, es decir, aquellos que gobiernan la política, la ideología y la cultura. Una, en el sentido de que estos determinantes se mueven en la misma dirección y por ello "sobredeterminan" la evolución social. En este orden de ideas, un cambio político necesariamente va acompañado de cambios económicos, ideológicos y culturales, y a la inversa. Si se acepta que el factor decisivo es el económico, la idea de sobredeterminación puede caer fácilmente en una óptica de determinismo económico. La otra corriente apoyada por el autor a la luz de la teoría marxista propone que, partiendo del hecho de que la economía es el factor autónomo dentro del esquema capitalista, mientras que en otros sistemas tributarios anteriores estaba subordinada a la política, cada uno de los factores determinantes está gobernado por su propia lógica, bien sea que se trate de una determinación de última instancia (económica) o de dominio (político en los sistemas tributarios, económico en el capitalismo y, a lo mejor, cultural en el futuro comunista).

Al estudiar la revolución social y la revolución cultural en el capítulo cuarto, el autor plantea esta hipótesis: "En ausencia de una revolución cultural no es posible ninguna revolución social". Para sustentarla, toma el modelo capitalista para afirmar que la ley del valor gobierna no sólo la reproducción económica del mismo sino todos los aspectos de la vida social. El mundo moderno capitalista se basa en su propia cultura específica, caracterizada por tres componentes principales: la libertad individual, el carácter autónomo de la razón humana y el establecimiento de un vínculo indisoluble entre la razón y la liberación, entendida esta última, por supuesto, en los términos estrictamente limitados del Estado burgués de derecho.

Termina defendiendo la tesis marxista de no aceptar que las revoluciones o cambios culturales hayan precedido las revoluciones o cambios económicos y políticos, sino que existe una transformación concomitante, por etapas, de la cultura, la economía y la política.

"Del dominio de la economía al de la cultura" ha titulado el autor el quinto capítulo, señalando en él la ambigüedad de los discursos "culturalistas" por lo general reaccionarios y que han sido cooptados por el proyecto neoliberal globalizado prevaleciente en el momento actual. Así como el sistema capitalista invirtió los factores dominantes dando prioridad al económico, el autor no concibe el comunismo a menos que los factores culturales tomen el lugar de los económicos en lo que ha llamado "el marchitamiento de la ley del valor".

En desarrollo de lo que el autor tituló "La metamorfosis de la ley del valor", efectúa una comparación teórica entre el valor definido por el método empírico que domina la filosofía burguesa y que reduce la teoría del valor a la teoría de precios y la teoría marxista de valor de uso y de valor de cambio, que tiene sus raíces en los conceptos de trabajo social y de la división social del trabajo.

Se introduce un análisis de la teoría del valor de Marx, teniendo en cuenta el problema de la automatización cibernética, presentando un claro ejemplo de cómo existen productos y/o servicios que son medios de producción, bienes finales o de consumo, servicios intermedios (aquellos que facilitan el proceso productivo) y servicios finales (aquellos que se constituyen en un servicio de consumo), y los analiza contra los insumos, los cuales a su vez clasifica como medios de producción, servicios intermedios, trabajo ordinario y trabajo de supervisión social (organización y toma de decisiones), para demostrar que los efectos de la racionalidad económica, por sí mismos, no conducen al equilibrio buscado y menos aún a un equilibrio estable. El propósito del ejercicio es ofrecer una ilustración de la metamor-

fosis que la evolución del sistema económico imprime al concepto mismo de valor, cuya socialización pone en duda la idea de una racionalidad económica.

El sexto capítulo presenta "Una utopía neoliberal disfrazada", donde comienza calificando así el hecho de creer que el mercado no sólo es el amable regulador de la vida social sino que además se autorregula, en el sentido de que puede seguir operando por sí mismo sin necesidad de que fuerzas externas estructuren su operación. Argumenta el autor que las operaciones del capitalismo están reguladas por dos factores ajenos a esta lógica: la contradicción entre el capital y el trabajo, es decir, la lucha de clases y la relación entre los diferentes participantes del régimen capitalista global.

Insiste el autor en la necesidad fundamental de diferenciar las leyes sociales de las leyes naturales a las que algunos quieren circunscribir el comportamiento de los actores económicos. Considera además que la modernidad es un proceso en continuo movimiento y no un sistema cerrado y definitivo. Luego el autor se concentra en el análisis de las sucesivas modalidades ideológicas de la economía política capitalista adoptadas durante la posguerra, para argumentar que el fracaso del modelo soviético no puede considerarse bajo ninguna circunstancia como el fracaso del socialismo, pues considera que el soviético era un modelo de lo que él ha llamado "capitalismo sin capitalistas".

Concluye el capítulo con una seria crítica de lo que denomina "las modas intelectuales contemporáneas" dentro de las cuales llama la atención la crítica al modelo neoliberal, al cual enmarca dentro del llamado posmodernismo, y sobre la econometría macroeconómica afirmando que a través de sus modelos pretende reemplazar el análisis social de la economía política, especialmente la marxista. "Lo que los intelectuales posmodernos se niegan a ver es que el ulterior progreso de la modernidad depende de que pueda superar el orden existente..."

Hoy en día, socialismo o barbarie, es realmente la opción que confrontan los habitantes del planeta". Finalmente sostiene que la crisis actual del modelo capitalista no es una desaceleración transitoria, ni siquiera una desaceleración estructural larga sino una crisis del sistema respecto de su rasgo más esencial: la alienación económica, lo que exige que el capitalismo sea sobrepasado mediante una revolución cultural apoyada en el marchitamiento de la ley del valor.

En el penúltimo capítulo presenta un estudio sobre las comunicaciones argumentando que la modernidad a través del desarrollo de las fuerzas productivas y de la forma mercantil propia del sistema capitalista integró de tal forma las relaciones entre los actores de la vida económica, que fue necesario inventar nuevas herramientas tecnológicas para satisfacer los requisitos de la reproducción social (radio, teléfono, cine, televisión, fax, computador y sistemas de redes). Hace luego un análisis de las denominadas superautopistas de la información, y de las batallas nacionales y globales por el control de este último instrumento. Así la información se trata como una mercancía y estará sujeta a las leyes del mercado, ampliamente defendidas en el actual modelo neoliberal.

Termina señalando que la historia no se desarrolla al movimiento de los avances tecnológicos, sino en la lucha por controlar la manera como han de utilizarse dichos desarrollos, y este es un aspecto de las luchas nacionales y de clase.

En el último capítulo se hace una crítica severa a la denominada economía pura basada en la modelización matemática. Mientras la investigación científica parte de la realidad, la economía parte del principio antirrealista denominado "individualismo metodológico" como si la sociedad no fuese más que el agregado de los individuos que se comportan dentro de un racionalismo económico establecido. La economía pura olvida la existencia de naciones, estados, clases sociales y otros aspectos de la realidad, es decir, no adopta una posición holística que le

permita analizar la globalidad y no sólo fragmentos de la realidad económica.

Hace además una crítica al modelo monetarista, por considerar al dinero como una simple mercancía que representa una variable exógena determinada por los bancos centrales. Este análisis no tiene en cuenta que la oferta de dinero está determinada por su demanda, sino que ésta a su vez depende en parte de las tasas de interés y del nivel de la actividad comercial.

Termina calificando a la economía pura de "paraciencia", ya que se relaciona con la ciencia social de la misma manera como la parapsicología se relaciona con la psicología, pues puede utilizarse para demostrar una cosa y su contrario. A los economistas puros no les reconoce ninguna base científica, pues los resultados de sus modelos están al servicio de quienes detentan el poder y se alejan de las realidades socioeconómicas que sí son miradas desde una perspectiva global por la economía política marxista.

Deja pues el autor planteada una severa crítica a la economía pura y a la econometría, que servirá como base para discusiones desde el punto de vista teórico, pero tal vez lo más importante es que plantea una propuesta concreta como salida a la actual etapa de recesión del modelo capitalista.

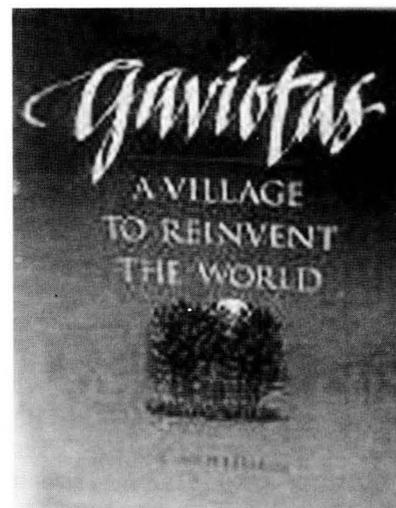
**Carlos Arturo Gómez Restrepo**  
Profesor asistente  
Departamento de Finanzas  
Universidad Nacional de Colombia

## **Gaviotas: a Village to Reinvent the World**

**Alan Weisman**

*Publishing company, Vermont, 1998*

Este libro fue escrito por el periodista norteamericano Alan Weisman para exaltar el trabajo colombiano desarrollado por Paolo Lugari y los miembros del Centro Experimental Gaviotas. El libro se encuentra agotado, porque se



convirtió desde su lanzamiento en un *Best Seller* en Estados Unidos y aunque todavía no encontramos versión en castellano, se convierte en un documento muy interesante que nos muestra otra perspectiva, la extranjera, que se tiene de lo que hacemos en nuestro país.

El Centro Las Gaviotas es un mundo diferente en el departamento del Vichada. Este centro fue el resultado de la madurez alcanzada por los miembros del equipo de llevar su sueño y sus iniciativas (en el cerebro) a una sólida voluntad para concretar en acciones específicas dentro de la realidad. Este sueño fue lo que permitió crear en una vasta región llanera un bosque tropical que además de permitir la reforestación ha logrado mejorar la calidad de vida de sus habitantes sin dañar su propia cultura y costumbres.

Gaviotas se encuentra a 16 horas de la ciudad más cercana, por ello la creatividad es la más importante herramienta para el desarrollo de este centro de investigación, cultura, educación y sociedad. Allí se volvieron realidad prototipos de generadores de viento que permiten llevar electricidad, además se desarrolló un hospital que tiene un sistema de refrigeración natural, una marmita para esterilizar agua gracias a la energía, juegos para niños que con aparatos simples de sube y baja llenan las cisternas de agua, y otras innovaciones de tecnología apropiada.

Gaviotas, es un proyecto que nació hace más de 28 años pasando luego

del sueño a la realidad, que se propone cada día combatir la pobreza sin destruir la riqueza ambiental, con una tecnología desarrollada en las mentes creativas de esta meritocracia organizacional (según Lugari, eso es Gaviotas), tecnología que es descrita como dulce, cariñosa, amable, donde no se es instrumento del propio instrumento.

Gaviotas estableció originalmente su camino con el desarrollo de energías renovables, el uso del viento para bombear agua, la energía solar para calentarla, electricidad con pequeñas caídas, y se introdujo la estufa solar a escala semiindustrial, con aceite de semilla de algodón.

Lugari logró en este centro que ocupa a más de 200 indígenas varios componentes de éxito:

1. Reforestación para prevenir el cambio climático

En gaviotas se han sembrado más de seis millones de árboles, más de lo que hizo el Estado colombiano durante el mismo período, más de 1.500 hectáreas cuentan ya con plantaciones de pino caribeño que ofrecen una doble promesa, la reforestación y la producción de una resina de alta calidad como es la colofonia; se espera llegar a 20.000 hectáreas de pino cultivado, la producción anual de colofonia llega a 500 toneladas y se espera que en el año 2004 se multiplique su explotación como una de las mejores del mundo.

2. Preservación y recuperación de la biodiversidad

La reforestación atrajo más de 250 especies diferentes creando un nuevo microclima, las especies se desarrollan y generan la posibilidad de insectos, animales que ya no se veían, y por supuesto, generan agua.

3. Generación de valor agregado

Gracias a la producción de la colofonia este hermoso paraíso tropical de pinos caribeños permite generar valor agregado al trabajo de los indígenas. Colombia importaba más de 400 toneladas de colofonia anuales, y el empaque de la colofonia fue rediseñado para que fuera cómodo a través de un ingenioso diseño en cartón con un agujero en el centro que permite su

llenado; el cartón se recicla y puede volver a utilizarse en el proceso, agregando comida y reduciendo costos.

4. Maximización del uso de los recursos de una manera sostenible

La obtención de la colofonia no afecta el crecimiento de los árboles, la producción de agua y electricidad no contamina ni agota los recursos, de esta manera se logran los objetivos.

5. Competencia con base en la calidad

Los productos del Vichada son de calidad mundial, el agua que se empaqueta y se produce allí es totalmente natural y controlada microbiológicamente, la colofonia se considera una de las mejores del mundo y los desarrollos tecnológicos han permitido a cientos de personas tener fuentes de energía renovable.

6. Innovación y desarrollo de tecnologías apropiadas

Como ejemplo del desarrollo de una clínica para sus propios habitantes dentro de la selva, una revista japonesa calificó la clínica de Gaviotas como una de las 40 construcciones más importantes del mundo tropical.

7. Utilización completa de todos los recursos, cero desechos o emisiones

8. Generación de empleo

9. Preservación de las culturas indígenas

Paolo ha podido desterrar la más agresiva de las emisiones, la que él denomina la emisión de la ira y la violencia, lo cual les ha permitido convivir en paz con ellos mismos, con sus semejantes, con la naturaleza y con la tecnología que han creado.

10. Suministro de agua de buena calidad, como medida de salud preventiva.

La historia de cómo se elaboró el libro es muy interesante. El periodista Alan Weisman vino por primera vez a Colombia en 1988 con la misión de realizar un informe de Colombia para el *New York Times*; cinco años después, al preparar unos documentales para la búsqueda de soluciones ambientales, el autor recordó el caso de Gaviotas en Colombia, un joven editor escuchó el programa donde se habló

de este paraíso en el Vichada y pensó en un libro sobre el tema, ya que su especialidad son los documentos ambientales.

Este libro se convirtió en el primero en ser publicado en Estados Unidos con referencia a prácticas ambientales en un país diferente.

El libro hace una presentación breve y resumida de los adelantos en tecnología apropiada y dulce de Gaviotas, aquella que hizo merecedor al centro del premio en Cero Emisiones, ZERI, en 1997. Los diagramas en la explicación de algunos avances introducidos en el centro son sencillos y el libro ofrece una nueva visión de la posible conciliación entre los negocios y el medio ambiente, y además demuestra alternativas para el desarrollo sostenible en el trópico.

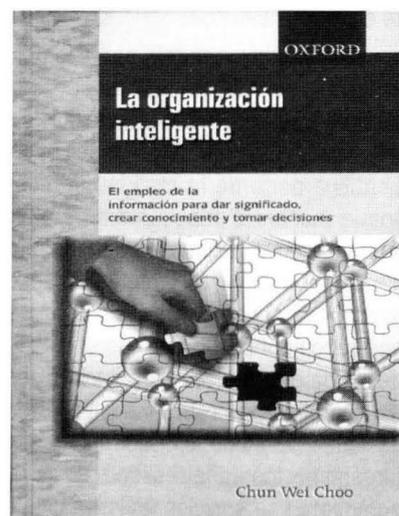
**Iván Montoya R.**

Magíster en Administración  
Universidad Nacional de Colombia

## La organización inteligente

**El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones**

*Chun Wei Choo, Oxford University Press, México, 1999, 346 pp.*



Este trabajo es interesante porque presenta sistemáticamente un nuevo enfoque para el análisis de la gestión de organizaciones.

El autor define la *organización inteligente* como "un intento de pasar desde una concepción de la inteligencia como objeto o cosa que se ha de adquirir, hacia una visión más amplia de la inteligencia como un proceso en marcha de construcción social y acción colectiva que está incorporado en tareas, relaciones y herramientas de la organización".

Basándose en el planteamiento de gestión y producción de conocimiento de Drucker, que sostiene que *la esencia de la dirección es sobre cómo se puede aplicar del mejor modo un conocimiento existente para producir otro nuevo*, Choo concibe el problema de la gestión efectiva como un proceso de *creación de conocimiento*.

Describe las principales investigaciones que se han llevado a cabo después de la Segunda Guerra Mundial acerca de las necesidades, búsqueda y uso de la información.

El autor identifica tres tipos básicos de conocimiento en las organizaciones: tácito, explícito y cultural. El conocimiento *tácito* es conocimiento implícito y se produce a partir de la creatividad individual y la experiencia. El conocimiento *explícito* es conocimiento formal, se expresa por medio de las reglas y manuales de procedimientos de la organización, es de carácter socializado, compartido a través de la utilización del diálogo, metáforas y analogías (Nonaka y Takeuchi, 1995). El conocimiento *cultural* se refiere a "las estructuras cognoscitivas y afectivas que utilizan habitualmente

los miembros de la organización para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad, así como las convenciones y expectativas que se emplean para asignar valor y significado a la nueva información".

El proceso inteligente de producción de conocimiento interactúa con los procesos de experiencia (percepción), toma de decisiones de la organización y la relación con el ambiente.

Los nuevos conceptos desarrollados se evalúan en relación con la pertinencia para los objetivos de la organización a través de diferentes actividades en diferentes niveles de la organización, mediante el análisis de problemas, experimentación y creación de prototipos, que en conjunto generan nuevo conocimiento.

En este proceso de transformación y reproducción de conocimiento los procesos de información y toma de decisiones son de carácter estratégico.

El proceso de producción de conocimiento constituye un factor clave para evaluar el desempeño de las organizaciones a partir de un marco teórico de gestión, un proceso de información y un ambiente caracterizado por su ambigüedad e incertidumbre.

Destaca cuatro formas de aplicación de la información:

*Anárquica*, caracterizada especialmente porque no existe un propósito determinado, priorizado o el propósito tiene bajo nivel de claridad, y los resultados son aleatorios.

*Racional*, con un foco problemático, y se busca una selección de alternativas satisfactorias en relación con criterios aceptables y bien definidos.

*Política*, en la cual la búsqueda de información se selecciona de ma-

nera prejuzgada de acuerdo con los intereses en juego y el control de la información.

*De proceso*, la que requiere mayor tiempo y continuidad a través de diferentes ciclos que buscan una solución especializada y con aceptación del nivel directivo de la organización.

En la última parte del trabajo el autor enfatiza en las dimensiones, teoría y proceso de las organizaciones mediante el análisis de la percepción, el ciclo de creación de conocimiento, el proceso de toma de decisiones, el equilibrio de tensiones y el manejo de la información, aplicados en un caso real de organización de un proyecto de salud adelantado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

En síntesis, las organizaciones inteligentes son aquellas que tienen un sistema de gestión con capacidad para solucionar problemas, aprender y decidir a través de acciones de percepción, asimilación de la experiencia, almacenamiento de la información, conciliación de los diversos intereses en la organización, la cohesión alrededor de un marco de valores, la precisión del qué (las necesidades, el logro de objetivos, no tanto del cómo).

En conclusión, el éxito de las organizaciones se debe principalmente a la capacidad de la gestión para crear conocimiento.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

*Profesor Asociado*

*Departamento de Gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*