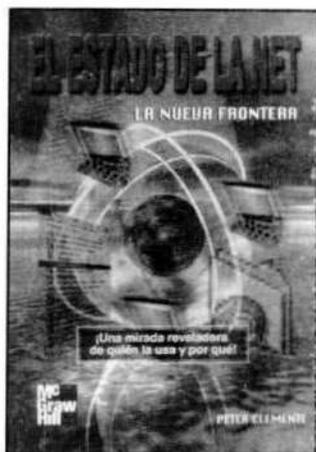


## El estado de la net La nueva frontera

Peter C. Clemente,  
McGraw-Hill, Santafé de Bogotá,  
1999, 240 pp.



El libro se presenta como una mirada reveladora de quienes usan la red global de comunicaciones, por qué la emplean y para qué lo hacen, describiendo en algunos casos la utilización de los recursos económicos de los cibernautas, precisando cómo los consumidores realmente utilizan la red hoy tratando en últimas de describir lo que pretenden, y pueden hacer en el futuro, todo ello basado en una investigación efectuada sobre una muestra poblacional norteamericana.

El autor del libro, Peter Clemente, es vicepresidente de servicios de asesoría continua en Cyber Dialogue y los datos de la investigación provienen del Emerging Technologies Research Group de FIND/SVP que es una firma de investigación a nivel mundial que le presta asesoría estratégica a algunos clientes de Fortune 100.

Como metodología de investigación, la FIND/SVP realizó entre febrero y abril de 1997, 59.170 llamadas digitales aleatorias que le permitieron llegar a 12.911 hogares para indagar respecto a la condición de usuarios de Internet a todos los adultos y niños del hogar.

Se efectuaron mil entrevistas con usuarios de la red mayores de 18 años, en los cuales era requisito que utilizaran por lo menos una aplicación de Internet, además del e-mail, como por ejemplo el

WWW, FTP, Usenet o algún Listservs de correo. Se realizaron otras mil entrevistas con adultos mayores de 18 años, calificados como no usuarios de Internet. Las entrevistas cubrieron aproximadamente 155 preguntas y se desarrollaron en un promedio de tiempo de 30 minutos por entrevistado, de tal manera que se pudieron establecer las respectivas ponderaciones para ajustar la desviación de la respuesta.

Vista a groso modo la metodología de investigación empleada para el análisis, podemos pasar ahora a la presentación de los resultados obtenidos, que es en sí el tema desarrollado por el autor, donde busca penetrar en todos los medios importantes y suministrar al lector empresarial o final, estrategias de negocios que se puedan concretar en el mercado, para aprovechar el potencial ilimitado que ofrece en la actualidad la Internet.

Este potencial lo pretende demostrar Clemente, a partir de descripciones asociadas al perfil demográfico / psicográfico del consumidor norteamericano, sus razones de uso de la red y frecuencia de utilización de la red, la segmentación del mercado de usuarios (sexo, líneas) y cómo los segmentos pretenden utilizar los servicios en los años subsiguientes.

A través de siete capítulos claramente delimitados, el autor lleva al lector (experto en la red o neófito en la misma), por el interesante mundo de la Internet y las relaciones que se suscitan entre los usuarios y los servicios que provee.

En el primero de ellos (segundo capítulo en realidad), se hace una presentación general de industria de Internet, describiéndola como un fenómeno de masas, de alto crecimiento, y omnipresente al igual que la tecnología de los PC y los sistemas. Es complementada esta descripción con la presentación de los pronósticos que se pueden dar a partir de la investigación sobre los usuarios, el devenir de la industria y los ingresos esperados para la misma en los próximos años. Su capítulo tres, muestra quiénes son los usuarios conectados a la red y el tipo de perfil que poseen para el mercadeo dentro de ella, realizando un análisis demográfico de los mismos y una segmentación de acuerdo con su edad.

Posteriormente, en el capítulo 4, el autor nos indica a partir del estudio, qué hacen los consumidores en Internet y cómo es el uso que estos usuarios le están dando, el cual define el crecimiento de la Red (por medio de aplicaciones estrella como son el correo electrónico y la navegación por el World Wide Web más comúnmente conocido como el Web), de igual manera muestra las preferencias de los usuarios de la Internet, como resultado de la formulación de preguntas asociadas a su experiencia en la red, frecuencia de uso, servicios usualmente requeridos, tipo de navegadores utilizados, uso de opciones comerciales, medios de pago empleados y periodicidad de compra.

En su siguiente capítulo, el libro presenta al hogar del usuario contemporáneo de la Internet, y de qué forma la aceptación de los servicios en línea ha afectado los esquemas de consumo tradicionales en la población norteamericana. Analiza en primera instancia las características sociodemográficas de los usuarios y luego profundiza en el impacto que la red ha tenido en el consumo del hogar, inclusive en medios tradicionales de comunicación tales como la radio, la televisión, las publicaciones periódicas y los videos. El capítulo seis nos presenta la segmentación del usuario de Internet como la clave para entender al consumidor interac-

tivo, pues la red es lo suficientemente grande y diversificada que puede atender a un sin número de usuario en unos "ilimitados" requerimientos de productos y servicios, y es allí donde la clara segmentación le permite al empresario llegar a sólo aquellos grupos que están interesados en su producto o servicio y no dispersar esfuerzos en tratar de llegar a una población objetivo desconocida, que tal vez no requiera de ellos.

Por último Marketing en Internet 101 (capítulo final), orienta al lector en mecanismos y metodologías que puede utilizar para valerse de una herramienta significativamente diferenciadora en el momento de establecer su estrategia de *marketing*. Constituyéndose este capítulo, quizá, en el más interesante del libro pues refleja la teoría del mercadeo aplicada a un medio como es el Internet, donde se describen las potencialidades de crear nichos de interés, como realizar publicidad cooperativa en procura de establecer presupuestos útiles para minoristas locales a la par que se redirecciona al consumidor final hacia los puntos de venta de la fábrica, como efectuar compras o venta en línea y/o con catálogos sistematizados. Todo esto sin desconocer los costos asociados a la publicidad y la medición efectiva del impacto que el mercadeo por la red trae sobre los clientes pasados, presentes y futuros de la organización.

**Carlos A. Rodríguez Romero**

*Profesor*

*Departamento Gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*



### **Las empresas multinacionales latinoamericanas: el caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela**

*Andrés Franco y Philippe De Lombaerde. Tercer Mundo Editores. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Santafé de Bogotá, 2000, 284 pp.*

En los últimos años ha tomado fuerza la concepción desarrollada en ciencias sociales de que se actúa sobre lo que podemos ver (lo pertinente) y podemos ver lo que ponemos en el lenguaje. Una consecuencia importante de esto es que las visiones de futuro de un país no pueden ser sacadas de la nada, que se construyen a pasos en una permanente interacción entre lo que conocemos, lo que hacemos y lo que podemos imaginar.

El más importante aporte de obras pioneras como la de Franco y De Lombaerde radica en que abren un amplio espacio de problemas que hasta el momento no lo eran para los políticos, académicos y empresarios colombianos. ¿Por qué hacen inversión directa los colombianos en otros países de América Latina, cuáles son los principales obstáculos que han encontrado en este proceso, en qué se diferencian las Empresas Multinacionales Colombianas

(EMCs) de las Empresas Multinacionales del Norte (EMNs), de otras Empresas Multinacionales del Sur (EMSS) y otras Empresas Multinacionales Latinoamericanas (EMLs), qué pueden hacer el gobierno y los inversionistas privados para obtener más éxitos y beneficios de la inversión colombiana directa en otros países? son algunos de los problemas que este libro intenta abordar de forma juiciosa, haciendo lo que puede hacer la ciencia por la construcción de la sociedad, madurando visiones de futuro basadas en el conocimiento de lo que somos y estamos haciendo.

El objeto central de la investigación son las EMCs manufactureras y comercializadoras cuyas casas matrices se encuentran en Colombia pero que cuentan con agencias, subsidiarias o distribuidoras en Ecuador, México, Perú o Venezuela, con una relación de propiedad de por medio para hacer en estos países de destino fundamentalmente lo mismo que hacen en su país de origen. Está basada en una alta dosis de trabajo de campo y de acceso a fuentes primarias de observación (encuestas y entrevistas en profundidad con los empresarios, consulta de información en entidades gubernamentales de Colombia y los países de destino, periódicos y revistas), lo que la diferencia de muchos trabajos que se quedan en consideraciones macroeconómicas de dudosa aplicabilidad o se dedican a hacer el elogio emotivo de supuestos casos exitosos.

El estudio se divide en cinco partes y en tres anexos. La primera parte incluye una revisión exhaustiva de la literatura producida sobre las EMSs con referencias a las aproximaciones teóricas en negocios internacionales más aplicables a estas inversiones, las motivaciones para invertir, las características de las EMSs y sus diferencias con las EMNs, los diferentes tipos de EMSs y los retos y problemas principales de estas empresas, entre otros. Igualmente, esta sección contiene una discusión teórica sobre la relación entre inversión y comercio que permite establecer con mayor precisión el impacto de las inversiones directas sobre el comercio bilateral entre los países de origen y de destino.

La segunda parte discute el contexto de las inversiones colombianas en el exte-

rior. Para ello incluye una aproximación a la inversión externa directa de otras empresas latinoamericanas con referencias directas a Brasil, México, Argentina, Chile y Venezuela. Adicionalmente, esta sección explica el marco legal de las EMCs, al igual que las principales normas internacionales que rigen sus actividades. Finalmente, presenta las cifras globales de la inversión directa de Colombia en Venezuela, Ecuador, Perú y México discriminada por sectores y por año; la inversión de estos países en Colombia en los mismos sectores para evaluar el fenómeno de la balanza de capitales colombiana, y la metodología de las cifras anteriores.

La tercera parte es esencialmente metodológica. Allí se explican en detalle las limitaciones del estudio; las dificultades que se presentaron para obtener la información relacionada con las inversiones colombianas en el exterior; la justificación de la decisión de sólo estudiar cuatro países de destino; la metodología utilizada para el suministro y procesamiento de la encuesta y las entrevistas, y la caracterización de la muestra.

La cuarta parte es central en la investigación pues analiza, por una parte, las determinantes y objetivos de las inversiones colombianas en los países de destino seleccionados, y por otra, la operación y gestión de las EMCs. Esta sección incluye una enorme cantidad de información que facilitó el análisis cualitativo de estas empresas con referencia a cada país de destino.

La quinta parte contiene un conjunto de conclusiones con recomendaciones específicas al gobierno y al sector privado colombianos. Éstas fueron elaboradas con base en todas las secciones anteriores.

Finalmente, se anexa (i) la constitución de los principales grupos económicos de Colombia; (ii) un inventario de las EMCs con inversión directa en Ecuador, México, Perú y/o Venezuela; (iii) el texto de la encuesta utilizada para diagnosticar la situación actual de las EMCs, y sus principales resultados.

Escrito por sus autores con el convencimiento de que las EMCs tienen el potencial de convertirse en un factor determinante del crecimiento de la economía de

Colombia, de su inserción en el campo internacional y de la consolidación de su competitividad, este libro es una excelente referencia para inversionistas y entidades gubernamentales. Su lectura con seguridad permitirá tomar decisiones más ciertas en relación con un conjunto de problemas cuya complejidad probablemente sólo perciben quienes ya se han aventurado a hacer inversiones directas en el exterior.

**Germán Pineda Castaño**

Profesor

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Colombia



## Hacia el rediseño del Estado

Miguel Gandour P. y Luis Bernardo Mejía G. (compiladores),

Departamento Nacional de Planeación, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá, 1999, 320 pp.

Esta obra es el resultado del seminario de Análisis y diseño institucional: hacia el rediseño del Estado realizado en Santafé de Bogotá por el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda, publicado en diciembre de 1999 por el primero con motivo de la conmemoración de sus cuarenta años.

En *Hacia el rediseño del Estado* se destaca que en Latinoamérica ha existido la tendencia de reformas del Estado simplemente como una respuesta mecánica con el fin de adecuar procesos del aparato de Estado con ajustes estructurales de políticas del sistema económico.

Se presenta en la literatura un sesgo de concentración en la crítica a la reforma fiscal y administrativa del Estado y se establece que la restructuración del Estado es un problema que supera las dimensiones administrativa y técnica, ello comprende además un problema de relaciones de poder, de formas de regulación del Estado, de la participación de las instituciones privadas y públicas no gubernamentales.

La primera parte del libro, *La reforma estatal*, comprende tres capítulos. En el primero Luis Carlos Bresser, ministro de Administración y Reforma del Estado de Brasil, examina la lógica y los mecanismos de control de las reformas del Estado. En los años ochenta las reformas se orientaban por la propuesta neoconservadora de simplemente proteger la economía nacional y reducir el tamaño del Estado mediante un ajuste estructural.

Según él en los años noventa se comprobó que la propuesta neoconservadora de los ochenta no era viable y se acogió la lógica que intentaba promover la mayor competitividad de los países mediante la contratación y su mayor competitividad internacional, buscando que el Estado fuera más fuerte desde el punto de vista político, fiscal, administrativo y de gobernabilidad en los sectores de educación, desarrollo tecnológico-científico y salud. En el caso colombiano y en el de buena parte de los países latinoamericanos sobra decir que esta lógica no ha funcionado.

El autor se atreve a predecir que el Estado del siglo XXI será un Estado social-liberal: "social porque continuará protegiendo los derechos sociales y promoviendo el desarrollo económico; liberal porque lo hará usando más controles de mercado y menos administrativos, porque llevará a cabo servicios sociales y científicos principalmente a través de organizaciones competitivas no estatales, porque hará que los mercados laborales sean más flexibles, porque promoverá el capital humano y el desarrollo tecnológico para permitir que sus empresas sean más innovadoras y competitivas a nivel internacional" (p.16). Bresser relaciona su planteamiento con el de Bob Jessop quien sostiene que en el siglo XXI el Estado de bienestar de Keynes será remplazado por el Estado de trabajo de Shumpeter que promueve la innovación en economías abiertas y subordina la política

social a las necesidades de la flexibilización del mercado y a las condiciones de competencia internacional<sup>1</sup>.

La capacidad del Estado para intervenir es un problema fundamentalmente técnico y según el autor, no garantiza que las acciones correspondan a los intereses de la comunidad.

En el capítulo tres, Kenneth Shepsle, profesor de gobierno de la Universidad de Harvard, sostiene que la economía política de la reforma estatal es esencialmente política. Señala además que desde finales del siglo XVIII Alexander Hamilton y James Madison, quienes participaron en la redacción de la Constitución de los Estados Unidos, tenían pleno convencimiento de que a través del *diseño institucional* se fomentará la inversión y el desarrollo asegurando los derechos de propiedad, la forma de gobierno y el papel de las instituciones políticas y económicas, buscando un equilibrio económico, una política fiscal, monetaria y comercial prudente en las transacciones en los mercados públicos y privados, una moneda sana, un presupuesto balanceado, un régimen de tarifas que permitieran que las industrias nacientes prosperaran. En sus conclusiones el autor destaca la necesidad de que en los procesos de reforma estatal los planificadores y tecnócratas deben tener en cuenta la dinámica política, su comportamiento en ambiente de incertidumbre, y no deben desconectarse de la política democrática ya que el impulso de los políticos tiene el potencial de distorsionar las políticas públicas con tendencias a sobreconsumir según intereses de corto plazo y a infrainvertir en activos de capital de largo plazo que son los que ofrecen las bases para la prosperidad y la libertad, de un mejor desempeño institucional.

En la segunda parte del libro, *Instituciones presupuestales y resultados económicos*, a través de cuatro capítulos, se estudian los temas de disciplina fiscal y las instituciones presupuestales, elementos de la economía neoinstitucional para el análisis y evaluación de la política económica,

evaluación de las instituciones de la programación macroeconómica, manejo del gasto público y el rediseño del sistema presupuestal. Se afirma que el éxito de la gestión del gasto público depende del manejo de la incertidumbre y de paquetes de sistemas operacionales orientados a mejorar el desempeño, la transparencia y la eficacia social.

Se propone rediseñar el sistema presupuestal mediante una aproximación institucional que logre considerar la relación entre la fijación de políticas, la planeación y la presupuestación con el fin de buscar logros en la disciplina fiscal, los fondos asignados a las prioridades estratégicas y el uso eficaz de los recursos.

En la tercera parte, *La reforma estatal en Colombia*, se examinan a través de seis capítulos, desde una perspectiva institucional, los temas de la Constitución de 1991 como proyecto de construcción institucional, las relaciones entre el ejecutivo y el legislativo, la regulación y contratos de concesión de infraestructura en Colombia, la regulación y servicios públicos domiciliarios como un intento de cambiar los derechos de propiedad, las nuevas reglas del juego y las relaciones de poder, el oportunismo gubernamental, el equilibrio de bajo nivel y los servicios públicos, el Servicio Civil en Colombia y los costos de transacción y asimetrías de información en la asignación del gasto público y su relación con un enfoque de planeación dependiente de cómo se distribuye el poder decisorio sobre los activos.

El libro concluye refiriéndose al enfoque de planeación que comprende la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y la formulación de políticas públicas como constructora de condiciones institucionales y asignadoras del presupuesto. El rediseño del Estado implica contar con instituciones presupuestales con capacidad de gestión, de planeación (toma de decisiones acerca de la asignación eficaz de los recursos), ejecución y evaluación.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**  
*Profesor asociado*  
 Departamento de Gestión Empresarial  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Universidad Nacional de Colombia



## De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle

Gerard Koenig (compilador),  
*Gestión - Economica, Paris, 1999,*  
 262 pp.

Este libro francés es producto de un seminario realizado el año pasado en París por la Fundación Nacional para la Enseñanza de la Gestión de Empresas, con la participación de diferentes profesores e investigadores en ciencias de la Gestión del IAE de la Universidad de Bourgogne, del Instituto de Administración de Empresas de la Universidad de Caen Basse-Normandie, de la Escuela Superior de Impuestos de la Universidad de Paris 12 y de la Universidad de Paris Dauphine.

En este trabajo se analiza la gestión y la competitividad de las empresas desde la perspectiva institucional, se estudia los derechos de propiedad, las estrategias de asignación de recursos, los costos de transacción, las relaciones de la empresa con el mercado.

La obra parte de una reflexión acerca de las principales contribuciones de los últimos doce años de las teorías: Derechos de Propiedad, Positiva de la Agencia, de los Contratos de las Organizaciones (que busca solucionar las divergencias en las relaciones de las empresas con los agentes del mercado), y Costos de Transacción. Estas teorías tienen en común el individualismo metodológico, la hipótesis de racionalidad de los individuos,

1. Véase Bob Jessop: *Crisis del estado de bienestar*. Siglo del Hombre Editores, Universidad Nacional de Colombia. Santafé de Bogotá, 1999. *¿Hacia un estado de trabajo schumpeteriano?*, pp. 63 y ss.

la estructura organizacional, los sistemas de incentivos de control y el problema de la colaboración social más efectiva con el propósito de mejorar la eficacia social o el bienestar social.

En el primer capítulo, *La Teoría de los Derechos de Propiedad*, Bruno Amann, del IAE de Pau y des Pays de l'Adour, estudia los orígenes de esta teoría, su relación con las diferentes formas de estructura de la empresa y su relación con la conducta de los dirigentes. Señala la importancia de los efectos de los cambios socioeconómicos y la necesidad de determinar con precisión los derechos de propiedad como condición esencial de la iniciativa de los directivos de las organizaciones y el sistema económico.

En el capítulo dos, *La teoría Positiva de la Agencia: Lectura y relectura*, Gérard Charreaux de la Universidad de Bourgogne, destaca que el elemento central de esta teoría es la estructura organizacional. Explica las formas organizacionales en relación con los mecanismos de reducción de costos, las relaciones de cooperación y el uso óptimo del conocimiento especializado.

Destaca que la visión de los contratos de las organizaciones aplicada a la gestión de la empresa llevó a M. C. Jensen y a W. H. Meckling a redefinir la función de producción tradicional, pasando de los factores trabajo, capital e insumos a agregar los factores formas de organización y nivel de conocimiento y tecnología.

El autor se refiere a los mecanismos de incentivos en las organizaciones, a través del Modelo REMM – Resourceful, Evaluative, Maximizing Model, inscrito en el paradigma de racionalidad orientada a la maximización de los recursos.

Con una visión interdisciplinaria se refiere a los modelos social, psicológico (generalmente reducido al planteamiento de Maslow) y político de la conducta humana.

Aplicando el enfoque de gobierno de las empresas, estudia las divergencias de interés entre competidores y los costos de la colaboración y conflicto.

En el tercer capítulo, *La economía de los costos de transacción o la interacción del mercado y la empresa al final del siglo XX*, Patrick Jofre del IAE de Caen, analiza la teoría de los costos de transacción de acuerdo con Williamson, el efecto de las

nuevas tecnologías de información en los costos de transacción y el riesgo del oportunismo de los individuos en las transacciones.

Se apoya en L. Donaldson para cuestionar la forma como se sobreestima en esta teoría el oportunismo, dejando de lado la diversidad de comportamientos directivos y recurriendo a una concepción regresiva de los individuos, como si se tratara de una gestión para delincuentes ("déliquente managérial")<sup>1</sup>, o de una gestión para el hombre subvalorado que es egoísta y necesita que lo dirijan y controlen, de acuerdo con el planteamiento de teoría X de Douglas Mc Gregor (1957).

A través de las políticas, valores y el desarrollo de estándares técnicos bien divulgados que originen confianza en las instituciones, la gestión de las empresas actúa sobre las formas de integración con el mercado.

Novedosamente, en el capítulo cuatro, *Teoría de las Convenciones, la racionalidad mimética y la gestión de la empresa*, Bernard de Montmorrillon, de la Universidad de París – Dauphine estudia los mecanismos que pueden llegar a reducir los costos de la colaboración, mencionando que este enfoque se ha desarrollado en Francia desde hace diez años.

Mediante mecanismos cognitivo colectivos, el actor es confrontado con la incertidumbre pero la convención le permite actuar en esa situación porque se encuentra convencido de que el conjunto de sus competidores también tiene las mismas reglas de comportamiento, tácitas y explícitas.

El término convención se refiere a "lo que es admitido de común acuerdo, tácita o explícitamente" o de acuerdo con el diccionario Grand Larousse, 1995, como la "regla de conducta adoptada al interior de un grupo". La convención no es un postulado gratuito en este enfoque sino que se aplica como una necesidad de los actores para responder a las fallas del mercado y lograr asignar racionalmente los recursos, lograr la cooperación y la innovación en la empresa.

En el capítulo quinto, *Los recursos en el principio de la estrategia*, Gérard Koenig, de la Universidad de París 12, Val de Marne, se refiere a los orígenes del enfoque de los recursos y su relación con los fundamentos de la ventaja competitiva. Realiza un análisis crítico de los recursos, destacando la pertinencia y validez del enfoque de movilización de los recursos para la gestión de las empresas. Se menciona el hecho de que hasta 1985 en los principales estudios de gestión estratégica, por ejemplo en el planteamiento de Porter, el análisis se centra en las transacciones y el poder del mercado.

El autor analiza la rentabilidad y el comportamiento de los agentes en relación con la eficiencia de los recursos y la investigación estratégica.

Finalmente, mediante el estudio de la relación estructura interna de la empresa, conocimiento especializado, cooperación, sistema de incentivos y la eficiencia en la reducción de costos, este libro realiza aportes claves del planteamiento teórico de la gestión. Sin embargo, se observa que con respecto a dos enfoques básicos como son el examen de la organización del trabajo especializado en Taylor (1911) y de la organización lineal y de operaciones especializadas en Fayol (1916), el análisis es precario, tan sólo se hace una breve referencia de tal contribución en la página 190. Sin embargo el trabajo en conjunto contribuye desde los elementos básicos del enfoque neoinstitucionalista a estimular el desarrollo de una nueva perspectiva en el estudio interdisciplinario de la teoría general de organizaciones, y particularmente de la teoría de gestión o "management" de organizaciones.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

*Profesor asociado*

*Departamento de Gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*



1. L. Donaldson: *American anti-management theories of organization*. University Press, Cambridge, 1995, p. 166.

## Gestión global siglo XXI Tesis de Maestría en Administración

Iván Alonso Montoya Restrepo  
Director: Roberto Rosero H.,  
Mención Meritoria, Universidad  
Nacional de Colombia, 1999.

La tesis hace una breve descripción sobre la evolución de la ciencia y su paso de lo reduccionista a lo complejo y lo sistémico, para evidenciar la necesidad de nuevas aproximaciones a la realidad; se manifiestan las oposiciones y contradicciones que los investigadores en física, química, biología y ciencia administrativa han percibido con el instrumental reduccionista, en el presente siglo.

Luego de señalar la relevancia de la nueva ciencia, de carácter integrador, se ponen de relieve tres principios para la configuración de un nuevo método, según las aproximaciones de Morin: dialógico, recursividad organizacional y hologramático.

Con lo antes expuesto se desarrolla un modelo para gestionar el cambio, en un entorno aplicado externo a la organización, complejo, turbulento, que puede asimilarse con nuevas ideas y conceptos como el modelo que se proporciona. El modelo surge de la vinculación de las ideas de Morin con las condiciones de aprendizaje organizacional en Senge, gracias a la suposición de la organización como ser vivo, sistematizada por Fritjof Capra y elaborada por Varela y Maturana, Bateson y Prigogine.

La tesis establece ciertas aproximaciones que contribuyen al quehacer gerencial de las empresas del próximo siglo. La consideración inicial reside en la suposición de que podemos entender las organizaciones como organismos "vivos" en el sentido de que luchan por su subsistencia, mientras que deben adaptar sus estructuras internas (como sistema abierto) y generar un aprendizaje originado en el proceso (de cognición) al lograr las dos metas recién mencionadas (la supervivencia y la renovación de las estructuras); con lo cual puede empezar a tener consciencia el sistema-organización.

El pensamiento sistémico, que aparece como un nuevo paradigma de las partes, pero también de las relaciones que conforman estructuras de sistemas y estos últimos, a su vez, configuran estructuras de orden mayor que se reúnen en meta-sistemas; nos ofrece una perspectiva biointegradora. Esto quiere decir que tal forma de pensamiento articula nuestra visión y creencias sobre la importancia de las relaciones, nuestras ideas, y nuestra forma de actuar frente a la realidad que cada vez más se nos aparece en contradicciones reales que nuestra forma de pensamiento reduccionista y nuestro nivel dimensional nos han hecho ver.

Es biointegrado porque establece una nueva coherencia entre lo que hacemos, pensamos y creemos (somos), pues nos lleva a comprender la naturaleza como una compleja y delicada red de la cual hacemos parte, la cual afectamos y nos afecta. Tal concepción de pensamiento brinda distancia suficiente del determinismo y de su consideración sobre la existencia de leyes inapelables, pero también del vitalismo y del azar puro que restringe nuestra capacidad y anhelo de comprender las leyes de la naturaleza a nuestro alrededor.

El pensamiento sistémico nos ofrece la visión compleja de la realidad en nociones contradictorias y opuestas, que se articulan gracias a causalidades circulares, que pueden ser vistas en diferentes niveles de cualquier sistema. Estas oposiciones y su forma de relacionarse, llevan a una configuración de cambio, de evolución de causa-efecto y de efecto (causa) - causa (efecto). Así proporciona un marco de cambio, el cual se va a considerar indispensable para el desarrollo y el aumento de conciencia y cognición de las organizaciones. Si no hay cambio, las organizaciones no pueden aprender.

Esta metáfora del movimiento, del cambio, que rodea a la organización desde su entorno evolutivo, va llegando a sus propios límites de caja negra "viva", mientras que le propone, que tal como se desvuelve su ambiente, con los mismos preceptos, se comporta su interior, pues el pensamiento sistémico nos ofrece, como veremos, la noción del principio hologramático que nos deja suponer que lo que puede suceder a niveles de mayor

jerarquía (con mayores propiedades emergentes), también puede ocurrir en sistemas de niveles inferiores.

También propone la consideración de que las leyes de nuestro entorno observable, aún se encuentran en construcción, mientras que podemos apreciar algunos principios de la forma como se escriben los fundamentos de la naturaleza y de los cuales estas breves notas pretenden presentar al menos tres, que se pueden derivar de las incoherencias que nos ofrecen las epistemologías y metodologías reduccionistas y de los aportes de la nueva ciencia de nuestro siglo.

El primer capítulo de la tesis invita a considerar, en un marco general, la problemática de la investigación científica y la dinámica del paradigma reduccionista como argumento rector para la búsqueda de la verdad y del funcionamiento de la naturaleza. El capítulo dos convoca en torno a las crisis que sufrirían la física, la química y la administración de empresas (como representante de las ciencias antro-po-sociales), en su cualidad de cuerpos conceptuales, y los aportes de la nueva ciencia en cuanto a las enseñanzas de David Bohm, Ilya Prigogine, Erich Janstch y Rupert Sheldrake.

El capítulo tres ofrece los principios, modestos, que pueden observarse sobre la forma como se disponen las leyes "proteicas" de la naturaleza: Los principios de la dialógica, la recursividad (causalidad circular) y el hologramático, como condiciones de complejidad de los sistemas perceptibles: todo este entorno se hace aprovechable en los capítulos cuatro y cinco.

Los preceptos concluidos desde el capítulo tres plantean la construcción de un modelo para asumir el movimiento de la organización y sus posibilidades para el cambio en un mapa conceptual, configurado con base en la dinámica de sistemas, en las recursividades circulares y en la posibilidad de ofrecer una perspectiva "suave" de divergencia entre los valores e intereses de los miembros de la organización, mientras que se conservan las relaciones dialógicas opuestas para mantener la enriquecedora complejidad y la viabilidad del cambio; y se ofrece la noción de que el éxito para incrementar y fortalecer las relaciones proviene, paradójicamente de la integración coherente entre lo que hace, pien-

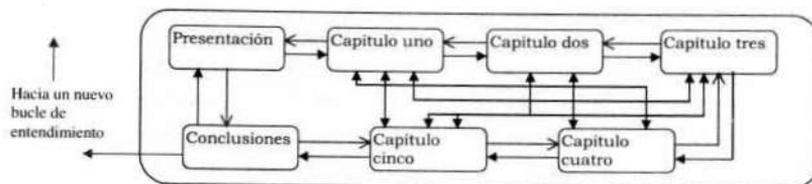


Gráfico 1. Estructura de los capítulos del documento.

sa y cree (es) cada integrante de la organización. En este capítulo se brinda el aporte más original de la tesis.

El capítulo cinco hace hincapié en las megatendencias de lo que sucederá en los años tempranos del próximo siglo, de manera cualitativa –pero sustentadas por información cuantitativa<sup>1</sup>– y en los retos de la organización desde su interior, que puede funcionar con las mismas disposiciones del entorno que le afecta y que ella afecta. También se ofrecen algunas consideraciones sugestivas de la aplicación de la nueva ciencia, en el campo de la administración de empresas.

Adicionalmente, se hace conveniente hacer ciertas precisiones sobre la conformación del texto y la recursión del pensamiento sistémico dentro de la forma de escribir el trabajo de posgrado referido.

En primer lugar, la exclusión de las palabras parte-elemento o mecanismo, del lenguaje común, en especial en las secciones que hacen referencia a pensamiento sistémico o complejo, y que eran las primeras en surgir al momento de escribir, según el autor. Esta fue una evidencia clara de la fuerte influencia que aún tiene sobre nosotros el pensamiento reduccionista-mecanicista.

Como segunda consideración, usa una propuesta dialógica entre las áreas de texto y las citas a pie de página, con el objetivo de conseguir un diálogo-conversación entre las diferentes partes del texto. De igual manera los capítulos se han propuesto para ser leídos de manera independiente, si es el deseo del lector, pero la integración de lo que ellos dicen sólo es posible al leerlos todos, pues en últimas, todos dicen lo mismo pero desde una perspectiva de nivel de sistema diferente (empleo del principio hologramático en la construcción del documento). El principio de

recursividad se alcanza cuando se aprecia que el punto de partida que proviene de observar las contradicciones que nos ofrecen la visión limitada reduccionista hacia las partes, nos conduce, hacia el punto de llegada, en la aplicación práctica de algunas ideas de nuevo pensamiento, en la gestión de empresas, pero que dicho sea de paso, nos deja luego en el punto de partida, en un nivel de comprensión mayor, para comenzar a observar cada vez más nuevas precisiones y principios sobre la visión del entorno de las organizaciones.

La estructura del documento puede apreciarse en el Gráfico 1.

Una tercera consideración es la relativa a aquel capítulo cinco, de aplicación, se nutre (y nutre, recursivamente) de las ideas de los capítulos anteriores. En general, el documento puede comprenderse como una aproximación hacia la organización, de la forma como se muestra en el Gráfico 2.

El punto de llegada de la tesis mencionado radica en el empleo de nuevo pensamiento como fuente de comprensión de la organización y en la formulación de nociones sobre el carácter del cambio que hace una aportación sobre la dinámica y la forma como las organizaciones aprenden.

Es preciso decir que se abren diferentes campos de estudio para el gerente del próximo siglo, quien deberá estar al tanto de las condiciones del cambio del entorno y convivir con diferentes concepciones opuestas en donde pueden estar las crisis o las verdaderas oportunidades de crecimiento y de negocios.

Finalmente, el trabajo de grado reseñado, parecería un punto terminal, pero en verdad corresponde a un proceso de búsqueda de nuevas explicaciones a las "realidades" con las que convivimos, y que su mayor efecto ha sido precisamente en ofrecer una nueva dimensión de comprensión al autor y todo un sendero de recientes averiguaciones.

**Luz Alexandra Montoya Restrepo**  
Magister en Administración  
Universidad Nacional de Colombia

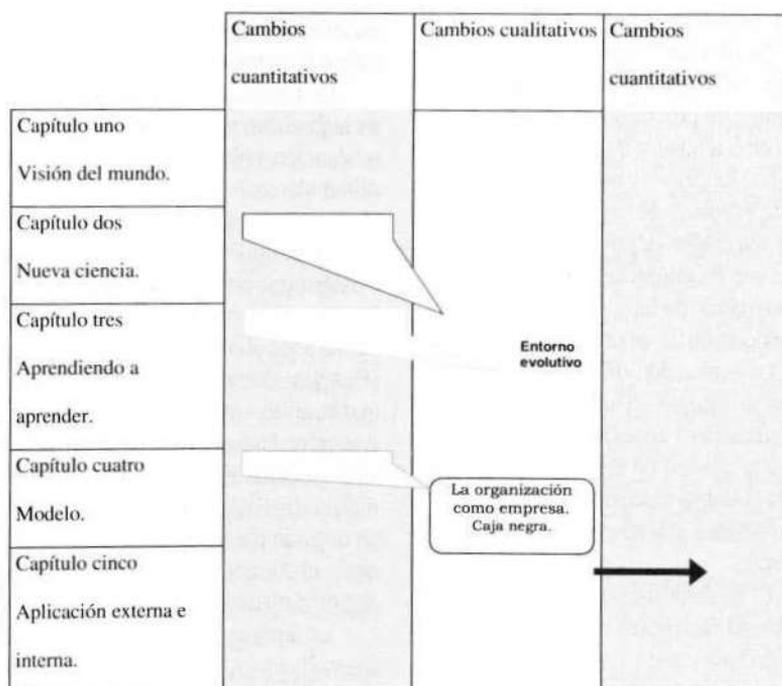


Gráfico 2. Visión sobre la organización en el documento, desde la perspectiva de los cambios cuantitativos y cualitativos.

1. Véase el Gráfico 2 de esta reseña.

## Valor Económico Agregado (EVA)

Oriol Amat Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1999, 170 pp.



Los cambios sucedidos durante los últimos veinte años en el mundo empresarial han generado una constante búsqueda de información de alta calidad que permita evaluar la gestión de todas las áreas de operación de las organizaciones. Esto ha generado una continua búsqueda de innovadoras y eficientes prácticas gerenciales de planeación y evaluación del desempeño.

De otra parte, esta demanda de información necesaria para la toma de decisiones ha producido un enfoque sistémico en el ambiente de los negocios, identificando funciones y necesidades o factores de intereses de cada uno de los actores involucrados (*stakeholders*) lo que produce una reorientación en los esquemas de evaluación de resultados y definición de estrategias en las empresas.

La evaluación de una organización no debe hacerse en función exclusiva de los indicadores financieros; es necesario medir la gestión en todas sus partes, no basta el simple cálculo del crecimiento de las utilidades y el rendimiento del capital invertido.

El sistema de gestión denominado *Balanced Scorecard* o teoría de la evaluación balanceada, publicada en *Harvard Business Review* por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, busca proporcionar soluciones a estas demandas de

herramientas de gestión. Esta metodología integra los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño y ha sido incorporada a los procesos de la administración estratégica en la mayoría de las grandes corporaciones de los Estados Unidos.

Esta nueva corriente administrativa busca evaluar la organización analizando las cuatro áreas básicas de desempeño o perspectivas, que se enuncian a continuación sin orden de prioridad: 1) *perspectiva del cliente*, es decir, satisfacción del cliente o respuesta de los consumidores al producto o servicio ofrecido; 2) *perspectiva financiera* en donde no se olvidan los criterios tradicionales de liquidez, endeudamiento y rentabilidad; 3) *negocio interno* o análisis y toma de decisiones sobre las acciones y procesos internos que con su implantación conllevan el logro de los objetivos financieros y la satisfacción del cliente y, 4) *perspectiva de la innovación* o capacidad que tiene la empresa para mantenerse abierta, dispuesta al cambio y en función de la generación de valor.

Oriol Amat, profesor de la Universidad Pompeu Fabra en España, analiza principalmente desde el punto de vista financiero la última perspectiva o gerencia de valor, a través de su indicador más conocido: el Valor Económico Agregado o EVA (*Economic Value Added*).

Es necesario destacar que EVA no es algo nuevo y propio de la teoría de la evaluación balanceada. El economista Alfred Marshall fue el primero que utilizó el término ganancia residual en su obra fundamental *Principios de Economía*. Posteriormente, la compañía General Electric utilizó a partir de 1920 y durante treinta años el concepto beneficio residual (*Residual income*) que se determina por la diferencia entre la utilidad operacional y el cargo financiero por toda la financiación utilizada. El término tiene cierta similitud con EVA. Las diferencias básicas se originan por los cálculos de las utilidades y el del costo de capital y por la utilización o no de los impuestos.

La firma consultora estadounidense Stern Stewart & Co. registró la marca EVA en la década de los ochenta. Para ello diseñó una metodología sumamente precisa mediante la cual se mide la capacidad de

generación de valor de las empresas. Para su aplicación es necesario tener en cuenta ciento sesenta y dos (162) elementos de ajuste a los estados financieros con el fin de eliminar las distorsiones financieras de dichos informes, producidas por las normas legales y los principios contables.

El texto del profesor Amat no tiene como objetivo el grado de profundización expuesto por los señores de Stern Stewart en la obra escrita por G. Bennet Stewart III *"The Quest for Value: A Guide for Senior Managers"* y publicada en 1992 por Harper Business de Nueva York. El libro del autor español es básicamente un manual introductorio para entender el concepto de EVA y los factores más importantes que deben tenerse en cuenta para su aplicación en la evaluación de la gestión y como herramienta imprescindible en la implementación del *Balanced Scorecard*.

El tema se presenta en diez capítulos. El primero de ellos a título de introducción expone las razones de ser de las empresas u objetivo fundamental de las mismas: la generación de valor y, por consiguiente, la producción de riqueza para los propietarios. El segundo analiza los indicadores más tradicionales utilizados para medir la creación de valor: valor comercial de las acciones, niveles de utilidades, dividendos, flujo de efectivo y flujo de caja libre, rendimientos de los activos y del patrimonio. Todo esto acompañado de ejemplos muy sencillos.

El EVA con sus diferentes factores (utilidad operacional menos impuestos, activo operacional y costo de capital) son expuestos en los siguientes cuatro capítulos. Es decir, el tema central de la obra se estudia mecánica y sucintamente entre los capítulos tres a seis, por la misma característica del texto. Debe recordarse que ante todo es un manual.

Esta calidad hace que la exposición con relación a elementos claves en la determinación del EVA, tal como el cálculo del costo de capital, no tengan mucha aplicación en la realidad colombiana. La inmensa mayoría de las empresas nacionales y extranjeras que operan en nuestro país no acuden al mercado bursátil para obtener recursos de financiación. Es decir, uno de los elementos fundamentales en el costo de capital como es el de los aportes de los socios para participar en la

propiedad de las organizaciones no tiene la característica de ser una información pública. Por lo tanto todos los elementos derivados de dicho concepto (valor comercial de las acciones en las sociedades anónimas, valor comercial de las cuotas o partes de interés social en las limitadas, dividendos, utilidades) son de difícil cálculo en términos de valor comercial o bursátil, pues la gran mayoría de compañías son de carácter cerrado y la evaluación del costo de capital estaría sometida a utilizar los valores en libros o contables.

De otra parte, en Colombia se hace necesario examinar la influencia en la evaluación financiera a valor de mercado que ejercen cuentas tales como revalorización del patrimonio y superávit del patrimonio para el cálculo del costo de capital y del rendimiento de los propietarios o rentabilidad patrimonial.

El cálculo del costo del patrimonio mediante la utilización del modelo CAPM (*Cost asset pricing model*) sólo es válido para empresas con permanentes operaciones bursátiles en mercados conocidos como eficientes. Por lo tanto, la sugerencia que se hace en la obra del profesor Amat para utilizarlo en la determinación del costo de capital sólo podrá tenerse en cuenta para unas veinte empresas que operan en Colombia, previa aclaración de ser un "mercado ineficiente".

Los restantes capítulos presentan la contribución del EVA en la evaluación del desempeño de los directivos y como elemento integrante en la utilización del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mandos Integrado (CMI). Así mismo, se analiza la metodología básica de aplicación del CMI como mecanismo de gestión encaminado a producir indicadores y factores de control de la gestión encaminada a la generación de valor.

En resumen, el libro es una primera aproximación, en español, al tema del EVA que, en forma práctica y sencilla, propias de un manual, llena parcialmente y con las limitaciones prácticas anotadas el vacío imperante en la bibliografía respectiva disponible en el país.

**Gustavo Adolfo Acuña C.**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Profesor asistente  
Departamento de Finanzas  
Universidad Nacional de Colombia

## Valor Económico Agregado (EVA)

*Oriol Amat, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1999, 170 pp.*

El autor de este texto, es profesor y vicerrector de Economía en la Universidad Pompeu Fabra de España. Ha escrito junto con otros autores libros sobre Contabilidad Avanzada y numerosos artículos para revistas profesionales. Una obra de edición reciente como *EVA, Valor Económico Agregado*, es un estudio que presenta el más novedoso enfoque para optimizar la gestión empresarial.

Plantea que la creación de valor en la organización depende de lo adecuada que sea la motivación entre los empleados, quienes actuarían como si fuesen accionistas por los incentivos que ello les representaría. De este modo, es crucial el papel que ha venido adquiriendo el recurso humano en la generación de riqueza para las organizaciones en el mercado global.

El EVA, instrumento gerencial que permite calcular y evaluar la capacidad empresarial para generar valor a todo nivel, conduce a una medición más precisa de los resultados desde una perspectiva de los accionistas. Es sencillo y puede aplicarse sin importar la complejidad de las organizaciones, sus objetivos o su tamaño.

El EVA no podría catalogarse como único o suficiente para el logro de la medición de riqueza, la motivación de los empleados o la optimización de los procesos gerenciales, sin embargo no puede tampoco desecharse. Es una alternativa que puede combinarse con otras técnicas y planteamientos que van en la misma dirección como *The Balanced Scorecard*, *Just in Time*, *Total Quality Management*, entre otras.

El enfoque, a pesar de que para algunos profesores no constituye novedad, ha sido aplicado escasamente por las empresas de nuestro país. Los ejemplos y cifras de organizaciones que han cambiado sus procesos de competitividad, sus productos o ampliado sus horizontes, por

apostarle a los desarrollos a los desarrollos académicos de la investigación en Administración, Economía o Contabilidad y Finanzas, lamentablemente se encuentran en otras latitudes. Lo antiguo para estas empresas, no es nuevo para nosotros precisamente por que lo desechamos sin conocerlo o no mostramos interés en su viabilidad.

Al optar por EVA, las perjudiciales técnicas cortoplacistas, tan de moda en la gestión empresarial de fin de siglo, evitarían el colapso al que se exponen sus defensores, al persistir en enfoques descontextualizados, en épocas tan complejas como la actual, para el mundo de los negocios.

Las empresas normalmente tienen objetivos económicos como la elevación en el valor de sus acciones, y por ello tratan de operar con un riesgo mínimo en áreas de supervivencia y expansión o pretenden disponer de cierta liquidez para asumir con eficiencia sus compromisos contractuales.

Como abre bocas al núcleo de su trabajo, el autor presenta un análisis comparativo de los indicadores tradicionales con que se ha calculado la creación de valor para los accionistas básicos a la hora de evaluar la gestión directiva en las organizaciones como el precio de mercado de las utilidades, la utilidad neta, los dividendos, el flujo de caja libre o la rentabilidad. De esta sección se concluye que a pesar de lo claro y de su fácil obtención, o de su gran poder informativo, dichos indicadores adolecen de limitaciones que reducen su potencial como instrumento de medición de riqueza creada para el accionista y la gestión directiva.

En segunda, y antes de entrar a la caracterización teórica del EVA, el autor define el concepto de costo de oportunidad para los accionistas como el valor que le genera a la empresa una financiación con fondos aportados por los accionistas, lo que de hecho se relaciona con los dividendos.

El costo de oportunidad se calculará sumando el tipo de interés de las inversiones sin riesgo y la prima de riesgo de la empresa. Por ejemplo, a un tipo de interés sin riesgo del 3% y una prima por riesgo de 2%, corresponde un costo de oportunidad anual de 5%, lo cual es difícil

de calcular para empresas de menor tamaño. Quienes cotizan en bolsa utilizan el modelo de valoración de activos CAPM.

Adicional a lo que se ha vertido en esta reseña sobre el EVA, la característica más importante de esta herramienta gerencial sería su capacidad para solucionar las limitaciones señaladas para los indicadores tradicionales tratados en el capítulo 2, con sus ventajas de facilidad de obtención, claridad y elevada correlación con la rentabilidad del accionista. Sin embargo, por sí solo no resuelve el asunto de las expectativas futuras de la empresa, para lo cual sugiere el concepto de VMA (Valor de Mercado Agregado).

El EVA se entiende como el residuo resultante una vez hemos calculado las utilidades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI), incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. En otras palabras, EVA es el importe que queda una vez atendidos los gastos y satisfecha cierta rentabilidad mínima esperada por los accionistas; la empresa crea valor siempre y cuando la rentabilidad generada supere el costo de oportunidad de los accionistas. Como complemento, hace la presentación de cinco estrategias para aumentar el EVA y con ello la generación de riqueza en las empresas tales como: mejoras en la eficiencia de los activos actuales, reducir la carga fiscal a través de planificación, aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo de los pasivos, reducir los activos manteniendo UAIDI a fin de disminuir la financiación total haciendo uso del *Just in time* o reducir el costo promedio del capital, siguiendo la ruta de los tipos de interés en el mercado.

Los siguientes tres capítulos profundizan el estudio de cada componente que interviene en el cálculo del EVA, como: el UAIDI en el capítulo 4, el valor contable del activo en el número 5 y por último el costo promedio del capital, el sexto capítulo. A través de ejemplos prácticos se consideran las diferentes alternativas y técnicas existentes para el cálculo de estos conceptos y su incidencia en la generación de valor.

El séptimo capítulo está dedicado, exclusivamente, a un caso de utilización del EVA como instrumento de evaluación

de la generación de riqueza en las empresas de capacidad media, en un contexto español.

Resulta de especial interés para el lector, el concepto de Contabilidad Creativa en la manipulación de variables contables, definido como el uso de las posibilidades de elección entre alternativas contables diferentes, que ofrece la norma contable para que los resultados de las empresas se acerquen a las preferencias de sus preparadores. El estudio de la contabilidad creativa se complementa con los ejemplos prácticos que presenta la obra en los anexos 2 y 3, en lo que respecta a las consecuencias sobre las utilidades, y en el anexo 4 lo relacionado con el activo.

La obra finaliza con un breve estudio del efecto que sobre el cálculo del EVA tiene la normatización internacional de la contabilidad.

En conclusión, este esfuerzo es fundamental por su articulación teórico-práctica, lo que hace recomendable su inclusión como bibliografía básica en los cursos de Administración y Finanzas en las instituciones universitarias, al igual que en las bibliotecas de gerentes, contadores y ejecutivos financieros.

**Luis A. González S.**

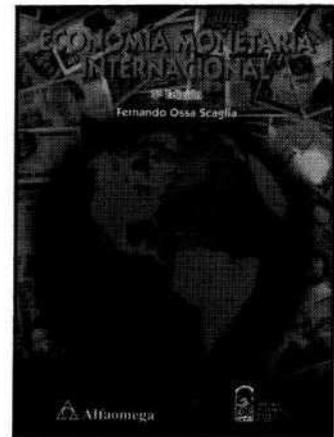
*Profesor*

*Facultad de Estudios Avanzados  
Escuela Superior de Educación Pública*



## **Economía monetaria Internacional**

*Fernando Ossa Scaglia,  
Tercera edición, Grupo Editor Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile, Santafé de Bogotá, 1999, 334 pp.*



La tercera edición del libro *Economía monetaria internacional*, escrito por Fernando Ossa Scaglia, profesor investigador de la Pontificia Universidad Católica de Chile, presenta un acercamiento actual con una perspectiva holística, a los diversos aspectos de los múltiples modelos teóricos de las relaciones económicas internacionales en un ambiente de globalización de las economías, en que un cambio en un país, es sentido de manera significativa por las economías de los demás.

El autor parte del hecho de que la complejidad de los fenómenos económicos internacionales ha producido una especialización dentro de la Economía Internacional, la que ha dado origen a dos ramas diferentes: la Teoría Real de la Economía Internacional y la Economía Monetaria Internacional. En la obra estudia la parte monetaria de la Economía Internacional.

El libro, dividido en seis capítulos, comienza presentando en el primero de ellos los aspectos básicos de las relaciones financieras internacionales. Con ejemplificaciones sencillas que utilizan un mundo conformado por dos países, cada uno con su propia moneda, presenta las definiciones de conceptos básicos como: mercado de divisas, tipo de cambio, tipo de cambio libre, flexible o flotante, tipo de cambio fijo,

patrón bien, paridad metálica, patrón cambio oro, puntos del oro, operaciones de cambio, patrón fiduciario, entre otros. Con un ejemplo concreto y manejando un lenguaje claro y sencillo permite al lector afianzar claramente los conceptos básicos de las relaciones financieras internacionales. Continúa este primer capítulo con el estudio de la Contabilidad de la Balanza de Pagos, para lo cual el autor toma nuevamente el caso de dos países, y como punto de referencia al País I (al que denomina país «compilador», es decir, al que se le estará registrando en su balanza de pagos) y al País II, a quien considera el resto del mundo. Mediante ejemplos, define los conceptos de importaciones, exportaciones, fuentes de fondos, usos de fondos, movimiento de capital neto, y transferencia real, para luego presentar las definiciones de cuenta corriente y cuenta de capital, a través de casos aplicados, y finalizar explicando la formación de los saldos en la balanza de pagos. En la última sección de este primer capítulo se estudian las operaciones de cambio, la emisión y la oferta monetaria.

Una vez definidos los conceptos que el autor considera básicos para el entendimiento de las relaciones financieras internacionales y para evitar confusiones y facilitar el análisis de los capítulos siguientes, el libro presenta «Equilibrio general en un modelo real y en un modelo monetario».

En el segundo capítulo, parte del supuesto de pleno empleo y sin movimientos internacionales autónomos de capital, para presentar el proceso de ajuste de la balanza de pagos a través de dos modelos simples: el modelo real de equilibrio general sin dinero y sin activos financieros, y un segundo modelo al que posteriormente se le agrega el dinero (nacional y extranjero), estableciendo así un nexo entre los dos.

Comenzando por el intercambio de bienes entre países, con base en el trueque y para un mundo definido en el capítulo anterior, compuesto por dos países cuyas economías son autárquicas, estudia el concepto de equilibrio general en un modelo real comenzando por los términos de intercambio (precio relativo), si no existen barreras artificiales ni naturales a la movilidad internacional de bienes, para lo cual se utilizan un buen número de gráficos que permiten al lector ir comprendiendo paso a paso, la forma en que se deter-

mina la relación de precios en una situación de equilibrio bajo libre comercio. Luego incluye en el modelo el problema de las transferencias internacionales para terminar esta sección con el análisis de la estabilidad del equilibrio internacional.

A través de modelos Walrasianos, como medida pedagógica, para evitar utilizar los tradicionales modelos macroeconómicos ingreso-gasto en la explicación de la balanza de pagos y el tipo de cambio, inicia la segunda parte de este capítulo dedicada al estudio del equilibrio general de un modelo monetario. Inicia con la presentación de un modelo de ajuste internacional bajo términos de intercambio fijos, para el caso de un solo bien compuesto, para luego complementarlo con un nuevo modelo en el que elimina los términos de intercambio fijos, lo que implica la existencia de dos bienes que se producen y demandan en los dos países. Todo este análisis realizado para el equilibrio de flujos en el corto plazo, manteniendo las ofertas nominales constantes.

Termina este segundo capítulo con dos temas relevantes: el ajuste de la balanza de pagos y los bienes no transables internacionalmente y el tipo de cambio real y los precios nominales bajo diferentes sistemas cambiarios. En el desarrollo del primero involucra a los modelos presentados con un sólo bien transable compuesto o dos bienes transables, el de un sector transable y un sector doméstico, pero siempre bajo un tipo de cambio fijo. Para el segundo tema involucra la variable relativa al tipo de cambio flexible para referirse posteriormente al tipo de cambio real y la forma como se ajustan los precios nominales bajo diferentes sistemas cambiarios.

El tercer capítulo titulado "Ajuste internacional con movimientos de capitales autónomos" presenta la discusión sobre el ajuste externo en una economía financiera abierta al exterior, con movilidad de capitales autónomos. Inicia efectuando una presentación teórica, utilizando un ejemplo sencillo de los movimientos de capitales autónomos. En seguida, estudia el concepto de ajuste internacional desde la perspectiva de un país pequeño para los casos ya presentados en el capítulo anterior: tipo de cambio fijo y tipo de cambio flexible, analizando detalladamente en el primer caso, el efecto de las denominadas

operaciones de mercado abierto (O.M.A.s) en el tipo de cambio.

Termina este capítulo con el estudio de los mercados a futuro, desde tres perspectivas diferentes: como cobertura de riesgo cambiario, como especulación pura y como arbitraje cubierto de tasas de interés. Finalmente presenta el concepto de paridad descubierta de tasas de interés, es decir, el arbitraje de las tasas cuando no existen mercados cambiarios a futuro.

En el capítulo siguiente titulado «El ajuste internacional y el desempleo: equilibrio externo e interno» el autor elimina el supuesto del pleno empleo utilizado en los tres capítulos precedentes y estudia las interrelaciones entre el mecanismo de ajuste de los pagos internacionales y el desempleo. Para explicar la interrelación entre el equilibrio externo y el interno, el autor expone de una manera clara y con explicaciones sobre gráficos, el modelo keynesiano (producto y empleo como función de la demanda agregada para una economía cerrada) extendido por otros autores al caso de una economía abierta y el modelo de Mundell-Fleming con diversos grados de movilidad de capitales. Utiliza inicialmente un modelo sin mercado de activos, para luego complementarlo con la inclusión de este mercado en dos fases: la primera sin movimientos de capitales autónomos y la segunda considerando esta situación.

En la segunda sección de este capítulo se centra en el mismo estudio de la primera, pero para el caso de una economía con un sector transable y un sector doméstico, en cuyo caso ya no existe especialización completa en la producción del bien exportable sino que se producen tres bienes: un exportable, un importable y un no transable (bien doméstico).

Al final del capítulo se presenta un anexo que estudia el modelo de elasticidades o de equilibrio parcial de determinación del tipo de cambio.

El capítulo quinto llamado por el autor «Algunas extensiones: tarifas aduaneras, paridad del poder de compra y política cambiaria», se dedica al estudio de tres extensiones a lo ya presentado en los cuatro apartados anteriores. En primer lugar a las tarifas aduaneras y la balanza de pagos, analizando el equilibrio general con tarifas aduaneras, donde el autor hace énfasis en errores conceptuales que se pre-

sentan a menudo como el pretender que los aranceles tienen un efecto positivo sobre la balanza comercial porque reducen las importaciones al encarecerlas. A continuación estudia la posibilidad de que la tarifa tenga un efecto en el saldo de la balanza comercial a partir de un modelo real con la inclusión de dinero nacional y de dinero extranjero; en segundo lugar, presenta la teoría del poder de compra de las monedas efectuando un análisis comparativo de las versiones absoluta y relativa planteando finalmente que dadas las limitaciones de la primera es aconsejable trabajar con la versión relativa; en tercer lugar, se refiere al sistema cambiario haciendo especial énfasis en las economías en desarrollo y finalizando con una clara explicación de las bandas cambiarias.

En el último capítulo presenta el sistema monetario internacional. Éste se encuentra dividido en dos partes: aspectos teóricos, y desarrollo del sistema monetario internacional. En la primera parte efectúa una presentación magistral de los principales conceptos relacionados con el tema para concluir con una excelente reseña histórica del desarrollo del sistema monetario con unos acertados comentarios sobre el sistema de Bretton Woods y la creación del Fondo Monetario Internacional.

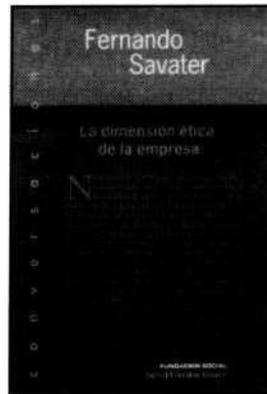
Esta obra, fruto de la experiencia académica del profesor Fernando Ossa Scaglia, se constituye en una muy buena alternativa de texto para el estudio de un tema tan importante como el sistema monetario internacional, máxime cuando esta tercera edición incluye algunos temas sobre avances importantes que se han producido en los últimos años.

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



## La dimensión ética de la empresa

Fernando Savater, *Fundación Social - Siglo del Hombre Editores, Santafé de Bogotá, 1999, 90 pp.*



A Fernando Savater lo conocemos desde hace mucho tiempo como el hombre que escribió "Ética para Amador", ese libro de color azul que venden en las esquinas, como dice el mismo Eduardo Gutiérrez en el último capítulo del libro: "A Savater antes de conocerlo por referencias académicas lo conocí en los gritos de los vendedores callejeros de libros del centro de la ciudad que voceaban con ánimo persistente: *La ética para Amador, El nombre de la Rosa, No nacimos pa semilla, en el mismo tono que gritarían otros: ¡Lotería de Bogotá, juega hoy!*" Y sin embargo se convierte en una referencia obligada cuando vamos a hablar de ética.

Este no es el único libro de Savater con el mismo tema; además de *Ética para Amador* (1991) y *La dimensión ética de la empresa* (1998), nuestro autor ha escrito *Invitación a la ética* (1982), *Ética como amor propio* (1988), como muestra de su constante preocupación por entender y hacer entender a los demás seres humanos, la importancia de respetar esos mínimos de comportamiento entre nosotros mismos.

El libro está dividido en tres capítulos de acuerdo con el orden de los conversatorios que sostuvo durante su visita a nuestro país en el año de 1998, invitado por la Fundación Social dentro del marco

de la serie de *encuentros de la fundación social* que buscan acercar a través de la conversación a diversos pensadores generando un espacio de discusión y generación de conocimiento.

En el primer capítulo, Savater nos introduce en el tema del conversatorio, a través de la señalación del empresario como un mito dentro de la sociedad moderna, convirtiéndolo en el modelo a seguir no sólo por las futuras generaciones, ya fue seguido por un par de las anteriores. Pero como el héroe no se convierte en héroe, si no cuenta con sus propias virtudes que le permitan salir adelante frente a todas las adversidades que se atraviesan en su camino, Savater hace referencia obligada a ellas: la audacia, que le permite comenzar cualquier gesta; la capacidad de identificar el interés común, característica que le permite al empresario diferenciarse del simple emprendedor; la prudencia, virtud que le permite y le obliga al empresario a ver el futuro y no entrar en proyectos que no sean factibles y/o sostenibles; la responsabilidad, cuando el "empresario" toma para sí la ganancia y deja para los demás la pérdida, no se puede considerar como un empresario en vista de que de entrada él debía ser consciente de la probabilidad de pérdida en sus empresas, es decir, el empresario es aquel que toma responsablemente la decisión de asumir tanto las ganancias como las pérdidas en cualquier proyecto que asuma; y la eficacia, la virtud del empresario capitalista moderno más señalada por la religión desde años atrás.

Ahora bien, el héroe de nuestro siglo no podría asumir su posición de baluarte de época, si no cuenta dentro de sus virtudes con la ética en los negocios. Savater nos recuerda que, al hablar de moral debemos tener en cuenta dos posibles alternativas, la ética de máximos en donde lo que se busca es la felicidad de los hombres individualmente y no se observan las emergencias que se pueden presentar al poner a todos esos hombres que buscan su propia felicidad en el mismo sitio; en cambio con la ética de mínimos, lo que se busca es establecer pautas convencionales para armonizar las diversas búsquedas de felicidad en la sociedad sin llegamos a decir cómo llegar a tal felicidad. Y es ahí donde se fundamenta la propuesta

del autor, la búsqueda de los mínimos socialmente aceptables para las organizaciones que dirigen, por parte de sus dirigentes, para lograr así construir una ética empresarial.

La última virtud del empresario, es tal vez la más fácil de aparentar y a la vez la más difícil de alcanzar, la confianza. Benjamin Franklin nos decía: "...has de mostrar siempre que te acuerdas de tus deudas, has de procurar aparecer siempre como un hombre cuidadoso y honrado, con lo que tu crédito irá en aumento..."<sup>1</sup>, sobre la virtud, el mismo Savater la reconoce como la más comercial de todas las virtudes del empresario moderno, en razón de que es una de las más eficaces para la consecución de los fines de la organización.

A través de un relato tomado del libro *Sobrevivir*, del psicoanalista Bruno Bettelheim, Savater nos presenta la que podríamos tomar como una virtud del héroe, la perseverancia con la ética, buscando recordarnos que la ética de mínimos presentada como una de las virtudes de nuestro empresario moderno, no sólo debe ser tenida en cuenta en los mejores momentos, sino que es más importante en los momentos de dificultad. Levándonos así de la mano al conversatorio donde se construye la relación con el público.

En el capítulo dos, titulado *Deontología empresarial*, se nos presenta el segundo conversatorio que realizó Savater en su visita a Colombia. En éste, el componente principal de la reflexión no es el empresario, sino que avanzamos en la discusión y abordamos el tema de la empresa como tal. La *Deontología*, como llaman en el código de comunicación académico a lo que es conveniente, lo apropiado para una profesión dada, es decir, una ética privada se convierte en el punto de referencia para la discusión que se lleva a cabo. En este punto sería más práctico y a la vez más explicativo de la intención del libro, reproducir el siguiente fragmento:

"...En el caso de una empresa privada, la productividad es uno de los primeros principios deontológicos. El padre de este prin-

*cipio es Frederic Taylor, quien planteó la división del trabajo como forma de aumentar el rendimiento, haciendo así cada vez más microscópica la parte de responsabilidad de cada trabajador en el proceso productivo. Desde entonces, este principio se conoce como taylorismo, y cabe aquí anotar que la costumbre de hacer que un nombre propio se convierta en un nombre común tiene sus problemas, pues siempre son estos nombres propios los que designan situaciones alarmantes. Vagamente recuerdo en este momento que sadismo proviene del marqués de Sade; Kafka, de Kafka; masoquista, de Sacher-Masoch; y taylorista, de Frederic Taylor. Entonces, con estos precedentes no puede uno estar muy tranquilo pensando que lo que contiene el taylorismo sea demasiado bueno: con la atomización del trabajo, la empresa como institución se antepone a la persona, al individuo, quien entonces queda supeditado a correr detrás de lo que la empresa ha realizado como el camino a seguir..."*

Posteriormente, Savater nos ofrece otro punto de discusión; la pérdida de importancia dentro de la organización y en general de la sociedad moderna, del concepto de experiencia como esa capacidad de conocer y poder participar en las relaciones sociales a través de las acciones del pasado. En la actualidad vemos hombres que sueñan con seguir siendo jóvenes, no sólo en lo físico sino en lo mental, en la medida en que cambian de modo de pensar y se van a los extremos sin tener un proceso de cambio y muchísimo menos recordando lo que habían pregonado tiempo atrás. Pero eso no acarrea ese único problema, que si bien puede ser catastrófico para la sociedad, genera en la organización un olvido de la capacidad de innovación que tienen los individuos que laboran en ella y que hace más fácil que el taylorismo pueda hacer su trabajo, quedándose así la empresa sin una visión y muchísimo menos con una *responsabilidad social* claramente definida.

Esa responsabilidad social de la cual nos habla Savater, no es una invitación a abandonar los beneficios económicos en busca de una mejor situación para la comunidad, sino que es una invitación a la construcción de una nueva sociedad a partir de la búsqueda y modificación de las causas de esos hechos puntuales que nos agobian todos los días (pobreza, delincuen-

cia, etc.) a través de un accionar conjunto de todas las empresas y la sociedad en general, como principio deontológico de la organización.

Con todos estos elementos, desde los cuales se podría abordar en cualquier orden la conversación, se inicia una larga travesía entre Savater y el público que lo acompañó durante dos días, que permite al fin de cuentas hilar todo este discurso con la "realidad" colombiana, que es lo que más le interesa a sus lectores.

Este libro finaliza con una conversación entre Savater y Eduardo Gutiérrez, en donde se retomaron frases que más bien son sentencias (como el mismo nombre del capítulo no los indica) sobre todas y cada una de las facetas de la vida de nuestro interlocutor invitado, en donde no sólo se toma la vida del personaje sino sus ideas, y lo más importante, su relación con la cotidianidad de la sociedad actual.

En síntesis, este libro cumple con su cometido. Nos busca acercar a través de el arte de la conversación, no sólo del público que asistió a los conversatorios, sino de nosotros mismos como lectores, a Fernando Savater y en especial con su búsqueda de espacios para el reencuentro con nosotros mismos a través de la ética y la recomposición de la sociedad. Igualmente, el texto es una invitación a pensar la sociedad que queremos por medio de la organización empresarial y del empresario moderno, su baluarte.

**Eduardo Ocampo F**

Estudiante X semestre

Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

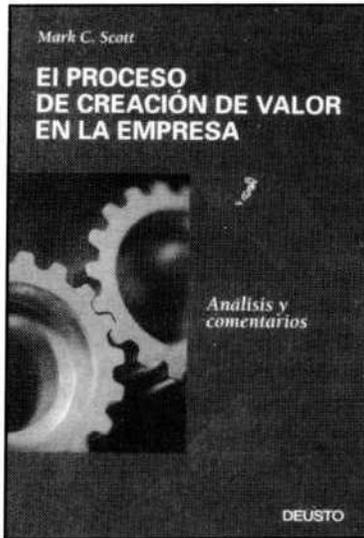
Universidad Nacional de Colombia



1. Franklin, Benjamin, "Advice to a young tradesman, Consejos a un joven comerciante", 1748, Works of Spark, Vol II, p. 87.

## El proceso de creación de valor en la empresa. Análisis y comentarios

Mark C. Scott, Ediciones Deusto S.A., España, 1999, 282 pp.



El mundo empresarial actual está obligando a las organizaciones a utilizar básicamente sus recursos en actividades que generan valor.

Sin embargo, los directivos de las empresas en muchas ocasiones, aún no diferencian las actividades que impulsan la creación de valor y aquéllas que estimulan los costos y gastos improductivos. Ejemplo clásico de esta situación es la disyuntiva a la que se enfrentan con el presupuesto de publicidad: la mitad es un derroche de recursos, pero ¿quién decide cuál es esa mitad?

Las grandes empresas, hasta comienzos de la década de los ochenta, se caracterizaron por ser conglomerados de un conjunto heterogéneo de unidades de negocio, en rígidas jerarquías verticales en las que las ideas y las órdenes fluían en un solo sentido. La gestión general se evaluaba en función del tamaño de la organización y las políticas se enfocaban principalmente al logro del crecimiento permanente.

Sin embargo, durante esos años las cosas comenzaron a cambiar. La competencia y los mercados de capital globalizados acaban con el paradigma del mer-

cado local y nacional. Los estratos jerárquicos se aplanan y las estructuras por departamentos se reestructuran en forma de equipos interfuncionales. Los gastos y costos se recortan. Las unidades estratégicas de negocio (UEN) adquieren amplia autonomía económica. Las actividades improductivas se eliminan o se venden. Las actividades impulsoras del valor se identifican, se refuerzan y se impulsan agresivamente. Los indicadores de valor se disparan.

La mayoría de empresas aún tienen mucho por aprender y mejorar para pretender alcanzar niveles óptimos de competitividad a escala mundial. La vida promedio de los productos se está acortando. La velocidad con que se gana eficiencia en producción y la rapidez con que los mercados dan respuesta a las expectativas de los clientes, parámetros fundamentales para competir, se incrementan cada vez más. La estructura de costos se va modificando año tras año, en razón al aumento de empresas operando en línea y a los cambios en los procesos empresariales. Todo se mueve más rápido y en la medida que transcurre el tiempo los cambios son más acelerados.

En Colombia, sólo hacia el segundo lustro de los noventa las empresas han tenido conciencia de este entorno. La mayoría de las organizaciones aún están estructuradas por departamentos y los directores que gestionan estas áreas posiblemente ya estén atrasados pues sólo perciben el mundo desde el punto de vista de su especialización. Los de mercados piensan en la participación en el gasto de publicidad de su línea de productos y en los descuentos sobre los precios. Los de finanzas en rentabilidad general e indicadores de liquidez y endeudamiento. Los de producción en porcentaje de rechazos y niveles de inventarios. En consecuencia esas perspectivas limitan la capacidad de los gerentes y directores para entender cómo sus acciones y decisiones contribuyen a crear valor.

La generación de valor dentro del entorno expuesto es el tema del libro "Value drivers" de Mark Coleridge Scott, director de explotación de WPP Group plc., publicado en inglés en 1998 y cuya traducción "El proceso de creación de valor en la empresa" se comenta en esta reseña.

El texto tiene como objetivo exponer la metodología de generación de valor aplicada por WPPP Group y para ello se estructura básicamente en tres partes: identificación de las unidades estratégicas de negocio (UEN), el análisis de la estrategia societaria y el estudio de los elementos fundamentales de la cadena de valor o competencias fundamentales.

La generación de valor implica la maximización permanente, en función de largo plazo, de los rendimientos de los propietarios de la empresa. Es el objetivo esencial de la estrategia de la organización y necesariamente debe establecer el conjunto de reglas que sigue la sociedad mercantil para poder cumplir su misión. La mayoría de las empresas hoy en día poseen varios negocios, organizaciones o actividades que pueden ser muy disímiles entre sí y que en el proceso de generación de valor se denominan unidades estratégicas de negocio (UEN).

La gerencia estratégica tiene a su vez como objetivo el responderse por qué la empresa compite en todas las áreas en que lo está haciendo y cómo pretende generar valor por medio de la posesión de estas actividades disímiles. Es imposible saber si una estrategia tiene su razón de ser sin comprender los detalles de las UEN que se gestionan acorde a dicha estrategia societaria.

Para comprender una empresa o grupo empresarial es necesario descomponerla en partes inteligibles, proceso denominado "segmentación empresarial". Este proceso produce, mediante el análisis de las necesidades de los clientes y de las competencias internas para responder a esos requerimientos, una idea clara de las diversas áreas de negocio en que compite una empresa.

Las UEN se clasifican, entonces, por su contribución a las ventas de la empresa, la contribución a los beneficios, el potencial de crecimiento del sector y la exposición al mercado geográfico.

La segunda parte del libro analiza en tres capítulos, del cuarto al sexto inclusive, la estrategia societaria con la cual se busca justificar la posesión de las UEN. En la medida que las UEN conforman un conjunto compacto de competencias y necesidades de clientes similares, será más probable la gestión óptima de los

activos de la empresa y el logro de ventas competitivas.

La estrategia societaria entonces se analiza bajo cuatro alternativas: a) estrategia de cartera de negocios con la cual se busca determinar si las UEN están desempeñando papeles complementarios; b) integración vertical a fin de consolidar cadenas de valor en dicha dirección; c) la integración horizontal y d) la estrategia de cartera financiera o política de adquisición de UEN cada vez mayor para organizarlas, ampliarlas y luego venderlas o fusionarlas.

Estos caminos implican mantener permanentemente una política de integración, por la cual se puede justificar la participación en un amplio segmento de negocios.

El estudio de la estrategia societaria, entonces, permite identificar un movimiento de gestión gerencial enfocado hacia las "competencias fundamentales" de las empresas. Éstas han relegado las actividades no fundamentales y han centrado sus recursos en aquellas áreas en las que tienen una capacidad o conocimiento singular. Esto ha producido la existencia de un equipamiento más estrecho entre los diversos segmentos empresariales o UEN de tales sociedades. Esta fase ha generado, al mismo tiempo, la ascendencia del concepto de valor para el accionista y el mayor perfeccionamiento de los mercados de capitales. También ha estado pareja con la apertura de los mercados a la competencia mundial y con la pérdida de los monopolios locales.

La parte final del libro, estudia los elementos fundamentales de la cadena de valor o competencias fundamentales. La posibilidad de implementar una estrategia que optimice la creación de valor mediante las competencias fundamentales se posibilita cuando los factores que influyen en ella se racionalizan. Para ello se agrupan en siete áreas: 1) estrategia operativa; 2) estrategia de mercados, ventas y servicio; 3) estrategia de innovación; 4) estrategia financiera; 5) estrategia de recursos humanos; 6) estrategia de tecnología de información y 7) posición de comunicación con el gobierno (cabildeo o *lobbying*).

A título de conclusión el libro de Mark C. Scott expone de manera clara la forma como las empresas deben enfocar sus recursos hacia actividades que impulsen la

generación de valor. El mundo empresarial actual está conduciendo a que se realice por parte de sus directivos, el abandono de una perspectiva específica desde el punto de vista funcional, local y nacional y se adopte una perspectiva global a escala societaria general. La economía está obligando a que las compañías sólo tengan dos grupos de funcionarios: los que ejecutan y los estrategas.

**Gustavo Adolfo Acuña C.**

*Profesor asistente*

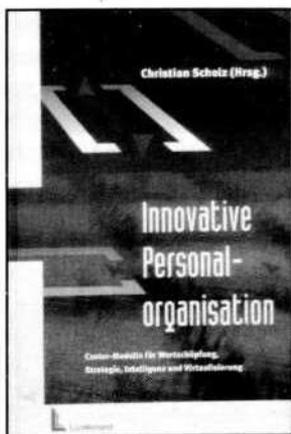
*Departamento de Finanzas*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

## Organización innovadora de personal Modelos de centros de creación de valor, estrategia, inteligencia y virtualización

Scholz, Christian (compilador), *Innovative Personalorganisation – Center-Modelle fuer Wertschoepfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*, Editorial Hermann Luchterhand Verlag GmbH, primera edición, 1998, Berlín, 452 pp.



Las tendencias actuales de liberalización del mercado laboral, entrelazamiento intra e interempresarial, internacionalización económica, presión de costos de personal y transparencia de actividades comer-

ciales, han hecho interesante y necesario el profundizar en el estudio de una estructura organizacional innovadora en el área de personal<sup>1</sup> que, además, sea profesional, integral, interfuncional y generadora de valor agregado para las empresas. Por ello desde comienzos de la década del noventa, en los centros académicos y empresariales de los países germano-hablantes (Alemania, Suiza y Austria), se ha adelantado sobre ese tema un profundo debate. Discusión que está en mora de ser realizada en Colombia, sobre las estrategias estructurales de esa área, las cuales deben adecuarse para apoyar el éxito empresarial en el marco del entorno correspondiente. El libro que reseño, presenta una síntesis del estado del debate en esos países, dando con ello una visión actualizada de las tendencias organizativas para el área mencionada.

El compilador eligió los autores de los artículos y de los casos empresariales de tal forma que están representados no sólo los círculos universitarios, los sectores económicos, los centros de investigación, sino también algunos profesionales con gran experiencia en la consultoría de personal.

Una primera parte del libro está compuesta por un breve recuento del desarrollo histórico y descripción de la situación en el área de personal en las empresas. Se resalta en una primera instancia que las características empresariales de cada país son diferentes, predominando la gran empresa industrial en Alemania, la gran corporación internacional en Suiza y la pequeña/mediana empresa de servicios en Austria, lo que a pesar de las características comunes en el entorno mundial y continental, determina unas particularidades nacionales y así mismo muchas singularidades en las respuestas académicas y empresariales dentro de las estructuras organizacionales aplicadas al área, sean o no relacionadas con la administración de personal. Situación que seguramente se encontraría al efectuar un estudio similar en nuestro país o en países vecinos.

1. Aunque el comentarista prefiere la expresión *recursos humanos*, mantiene la forma original del texto, en el se le da primacía al término *personal*.

Luego son presentadas las diferentes alternativas de funcionamiento estratégico que las empresas han aplicado para lograr que los recursos humanos se incorporen al conjunto de la actividad empresarial, como son:

- Centro de estrategia, encargado de integrar las medidas estratégicas generales con las políticas y acciones del área de personal para apoyar las unidades funcionales y regionales de la empresa, lo cual tiene como requisito una fuerte inserción del área en la dirección general de la empresa. La implantación de este modelo cuenta en el medio mencionado con numerosas experiencias desde los años ochenta, como ejemplo se presenta una empresa del sector de alimentos, Oetker International.
- Centro de costos/utilidades (o de servicios), dedicado a ofrecer servicios de personal tanto para el mercado interno como el externo. Oferta que se caracteriza básicamente por la posibilidad de comparación de precios (*Profit-Center*), de costos (*Cost-Center*) o más general de prestación de servicios (*Service-Center*) y que es antecedida por una profunda profesionalización de la gerencia de personal. Este modelo cuenta también con experiencias prácticas realizadas desde comienzos de la década de los noventa. En el texto se hace referencia a lo realizado en la empresa sueca-suiza Asean Brown Boveri AG.
- Centro de valor agregado, relacionado en su origen con el centro de estrategia, ejecuta en su interior todas las actividades conocidas de administración de personal, pero yendo más allá orienta su trabajo hacia tres dimensiones: la gerencial, la de servicio y la del negocio o comercial; lo que obliga a un aseguramiento de la efectividad y de la aplicación de la estrategia de personal en el marco de la cadena de valor con el fin de mejorar la calidad general y los procesos correspondientes a la actividad empresarial. A pesar de algunos intentos por aplicar este tipo de centro en la realidad desde los comien-

zos de los años noventa, aún se mantiene en gran parte como una orientación teórica. Sin embargo, el libro describe la experiencia alcanzada en la empresa química BASF AG.

- Centro de cultura organizacional, similar a un centro de costos/utilidades pero que se especializa en el servicio (*Service-Center*) de personal para la adecuación y mantenimiento del marco cultural de la organización en lo relacionado, entre otros aspectos, con la determinación de la razón de ser de la organización empresarial, la promoción de la identificación colaborador-empresa y su correspondiente motivación, también con la facilitación de la coordinación y la comunicación, y además con la reducción de la necesidad de control<sup>2</sup>. Este enfoque ha sido estudiado en los países de habla germana desde los años ochenta y aquí se presenta como ejemplo la empresa metalmecánica alemana SMS Schloemann-Siemag AG.
- Centro de inteligencia, basado en el concepto de las "organizaciones inteligentes" o capaces de aprender que se ha derivado de enfoques psicológicos y administrativos centrados en el comportamiento organizacional, en discusión desde la década del ochenta. Dicho centro busca planear, organizar, ejecutar y controlar el trabajo del área de tal forma que ésta asuma el papel de un núcleo institucionalizado que promueva proactivamente la adquisición de conocimientos sobre la capacidad de aplicación y la disponibilidad de los recursos humanos actuales o potenciales de una

2. El estructurar la unidad de personal como centro de cultura presupone el estar de acuerdo con los enfoques instrumentalistas que ven la cultura organizacional como un instrumento gerencial manipulable de alta complejidad, mientras otros enfoques la consideran como una construcción de conceptos que se escapa a cualquier posibilidad de aplicación controlada. Ver: Steinmann, H./Schreyoegg, G.: *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*, Editorial Gabler, 1997, Nuremberg-Alemania, pp. 625-626.

organización, para mejorar el desempeño presente. Así mismo, antes de emplear esta modalidad de centro organizativo se deben diagnosticar las condiciones particulares que afectan al personal, en especial las que permiten promover o evitar cambios organizacionales, según sea necesario. Festo AG & Co. es el ejemplo que presenta el libro.

A continuación el autor resalta los diferentes tipos de sistemas estructurales que permiten la integración del área de recursos humanos a la organización: centralizado, descentralizado, supraempresarial (o de consorcio), de referentes de personal (*Personalreferenssystem*) y finalmente, el virtual. Por ser poco conocidos, serán definidos brevemente los sistemas estructurales de referentes de personal y el virtual.

Por sistema de referentes de personal se entiende una modalidad organizativa típica alemana, similar a la estructura divisional que se centra en objetos, pero que aquí se enfoca en el desempeño especial de un "referente de personal" (colaborador especializado en personal) para cada grupo de trabajadores, productos, funciones, plantas, etc. Dicho sistema crea una estructura secundaria propia del área de personal, la cual se sobrepone a la estructura primaria de la organización, generando así una configuración de matrix y, además, permitiendo incluir en el organigrama elementos permanentes (procesos) o temporales (proyectos) propios de cada entidad.

De otra parte, el sistema virtual de personal se concreta en "estructuras empresariales artificiales, basadas en competencias individuales fundamentales, las que (en función del beneficio máximo de los clientes) realizan una integración de los participantes independientes a lo largo de la cadena de creación de valor, sin que sea necesario asumir un costo adicional de coordinación, ni que esa virtualidad sea afectada por los receptores de los servicios de la unidad organizativa". (pp. 238-239). Lo que obviamente trasciende la acción del sistema para lograr que los diferentes agentes de la cadena de valor interactúen sin tener en cuenta ningún límite estructural de la organización.

Finalmente, el libro describe casos particulares de organización y de procesos del área de personal en algunas entidades o instituciones que actúan en los países inicialmente nombrados, ya sea en el plano nacional o internacional, que pertenecen a sectores tales como el público, el sindical, el de las pymes, el comercial, el bancario y de seguros, el hospitalario y el industrial.

En síntesis, la publicación en mención se puede considerar, entonces, como un gran aporte al estudio de la estructura del área de personal, al dar un balance de situación de la discusión académica y empresarial que se centra en la integración adecuada y activa de dichas unidades en la organización, y hace énfasis en la mejoría de la calidad y de la eficiencia organizacional. Este aporte se hace más significativo aún por salirse del marco de la presentación tradicional de las teorías organizacionales para sumergirse en nuevas perspectivas que permiten la presentación de novedosas propuestas estructurales para las organizaciones.

Además, un buen complemento al aporte teórico dado lo alcanza con la presentación de casos reales atinentes y atinados para enriquecer la comprensión del problema al que se ve actualmente enfrentada el área de personal dentro las organizaciones.

También se debe reconocer que la brevedad, obligatoria en una obra compilatoria de esta índole, conspira contra la profundización y ampliación que son deseables en cada uno de los temas. Lo que se debe asumir, más bien, como un impulso al estudio de este aspecto dentro de las empresas e instituciones colombianas.

**Jorge Hernando Molano Velandía**

Profesor

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



## Rompiendo paradigmas Lecciones de liderazgo y estrategias de transformación

Robert Slater, Editorial McGraw Hill,  
primera edición, 2000, Santa Fe de  
Bogotá, 312 pp.



En un mundo globalizado y con una gran dinámica de cambio como el actual, las empresas que actúan a nivel mundial necesitan de grandes líderes capaces de enfrentar los desafíos propios de su condición. Así mismo, dichos líderes deben poseer una alta capacidad de diseño de estrategias aplicables a las condiciones cambiantes del entorno para que sus empresas no sólo sean capaces de sobrevivir sino, además, de alcanzar mayores niveles de desarrollo en la carrera sin fin que la competencia dentro de la economía capitalista exige; pues, en otro caso las leyes del mercado darán buena cuenta de ellas.

El título del libro en mención es por ello de lo más actualizado y sugerente: "Rompiendo paradigmas, lecciones de liderazgo y estrategias de transformación". Incluso en la contracarátula se expresa que "... narra la fascinante historia de como Lou Gerstner, fiel leyenda, se quitó el saco, se arremangó, cavó profundo y sacó a IBM de una muerte inminente. Este libro es un ejemplo maravilloso de cómo transformar una compañía. Cómo Gerstner, infundiendo un sentido de

respuesta inmediata a una organización que había registrado pérdidas por US\$8,000 millones en 1993, a unas utilidades de US\$3,000 millones en 1994, una transformación sin precedentes de US\$11,000 millones a su favor!".

La introducción del libro no nos deja dudas respecto a una de las manifestaciones más notorias del éxito de Gerstner, muestra anecdótica de superación de la profunda crisis que vivió la empresa. En ella se describe cómo IBM, conocida en el mundo de los negocios como el Gigante Azul (*Big Blue*), el 7 de marzo de 1997 logra que uno de sus supercerebros electrónicos, *Deep Blue*, venza después de variados e infructuosos intentos nada menos que al campeón mundial de ajedrez en aquel momento en funciones, Gary Kasparov.

Con estos antecedentes, el lector desprevenido y sin muchas exigencias que a través de la lectura de las biografías de los más grandes y famosos personajes empresariales de nuestra época espera poder, de pronto, encontrar claves de éxito aplicables a sus vidas y organizaciones empresariales se podrá adentrar en la lectura, un tanto monótona, del libro.

Luego de una breve relación histórica del surgimiento, desarrollo y ascenso hasta la cima de IBM, resaltando en ella la dependencia cultural creada entre la empresa y la personalidad paternal, ultraconservadora y arrogante de su gestor Thomas Watson, el libro describe cómo IBM se convirtió en un gigante dormido que, por ser alérgico al cambio y miope frente a las nuevas tendencias del mercado, perdió muchas oportunidades de negocios por aferrarse a los computadores tipo *mainframe*; por ejemplo, cedió la licencia del sistema operativo de los computadores personales a Bill Gates o no explotó el microprocesador RISC, desarrollado por la misma IBM y que trabajaba más simple y rápidamente que los otros existentes en el mercado. Ya para entonces se encontraba al mando de la

1. La escritura de los números en español se debe hacer utilizando un punto para separar los miles, pero los traductores del libro mantuvieron la grafía inglesa que emplea una coma.

compañía John Akers, quien, después de un desastroso 1992, sin poder superar la crisis galopante renunció en enero de 1993: "La compañía tuvo ingresos de US\$64,500 millones, pero las pérdidas, que llegaron a alcanzar la cifra de US\$4,970 millones, constituyeron la más grande pérdida neta en la historia de las corporaciones de los Estados Unidos. Su pérdida del cuarto bimestre, de US\$5,400 millones, fue mucho peor que la del cuarto trimestre de 1991, US\$1,460 millones. El precio de las acciones cayó 50%, alcanzando una baja récord en 18 años de 41.6%"<sup>2</sup> (p. 39).

Como salvador fue elegido alguien, quien sin ser un desconocido en la industria de computadores, no poseía tampoco un profundo conocimiento del negocio tecnológico: Louis V. Gerstner, Jr. Su hoja de vida mostraba que era una persona ambiciosa y que había adquirido experiencias como gestor del cambio en su papel de consultor en McKinsey & Company, directivo y presidente en American Express (tarjetas de crédito) y, finalmente, la presidencia de RJR Nabisco (alimentos y tabaco). Su lema habría sido siempre "comunicar confianza en sí mismo y demostrar liderazgo" (p. 54).

A continuación, el libro muestra los pasos dados por Gerstner para salvar a IBM de las dificultades en que se encontraba. Lo primero fue construir sobre las tradiciones de la empresa, pero realizando los cambios necesarios. Dentro de este proceso el autor nos ofrece un subtítulo: "El primer día en el cargo"; que no contiene realmente lo que promete. Esto no es la primera, ni tampoco la única vez que sucede en el transcurso del libro. A pesar de ello y continuando con el texto, los dos elementos iniciales enumerados allí son: el poseer una mente abierta para almacenar la mayor información posible, porque Gerstner no conocía realmente la empresa, y el poner en interinidad a todos los trabajadores, quienes estaban acostumbrados a pensar que

por voluntad de IBM nunca dejarían de ser sus empleados. En la asamblea de accionistas realizada a los pocos días de la posesión del cargo, Gerstner planteó como objetivos estratégicos de 1993: (p. 72)

- Reducir IBM a un tamaño más eficiente
- Desarrollar una estrategia que aclare en qué negocios se centrará la empresa
- Descentralizar la toma de decisiones
- Ocuparse más de los clientes de IBM

De acuerdo con los resultados obtenidos, ya al final del año 1994, Gerstner afirmaba que para entonces el problema de IBM no era sobrevivir sino demostrar que podía crecer nuevamente.

Luego y dentro del mismo orden de ideas, en contraposición al anterior presidente Akers, quien proponía la desmembración de la empresa como orientación estratégica básica, el libro continúa narrando cómo Gerstner se centra en la (re)construcción de una (nueva) cultura empresarial, centrada en la fortaleza de IBM: una oferta integral de servicios para el cliente. La que iría acompañada de la descentralización de las unidades de negocios, una actitud innovadora del personal y una estrategia agresiva de adquisiciones. Esto llevaría nuevamente al éxito a la compañía a través de la ejecución de planes de negocios, sin tener que diseñar una gran visión como plantean los expertos de planeación estratégica.

Énfasis especial se hace en la necesidad de "deshacerse de la complacencia corporativa", así como también de utilizar eficientemente el tiempo eliminando reuniones y discusiones innecesarias o reduciendo la duración de las necesarias. Además, si se quieren promover cambios duraderos en la cultura empresarial se debe, por una parte, dar no sólo ejemplo permanente como líder, sino conceder confianza a sus subordinados. En esta parte del libro, tal vez, es donde más se nota la preocupación del autor por centrarse en los rasgos de personalidad de Gerstner. En diferentes párrafos lo califica de impaciente, dictatorial, autocrático, buen comunicador, combativo, reservado, enigmático, irritable, apa-

sionado, cortante, ordenado, sincero, detallista y competitivo.

De otra parte, en la época de crisis de IBM el gran olvidado habría sido el cliente. Por tanto, un cambio radical de orientación empresarial debería tener como base al cliente: "¡Estúpido, se trata del cliente!" Con esto se habría centrado nuevamente el interés de la empresa en lo verdaderamente importante como lo sería la satisfacción de sus clientes, cambiando así la gran arrogancia de suponer que se conocían todas las necesidades de ellos, comportamiento que habría estado caracterizando las relaciones IBM-clientes. Resultado de este cambio sería la reestructuración de esas relaciones, comenzando por investigar cuáles serían las verdaderas necesidades de ellos para luego ofrecerles los productos correspondientes.

Si se comprende que la empresa no sólo debería pensar en su presente (año 1997), sino garantizar su futuro por medio del crecimiento, se haría indispensable que además de reducir la inflexible y paquidérmica burocracia, se incrementase el espíritu empresarial centrado, obviamente, en la productividad y en el trabajo en equipo. El libro resalta especialmente el mencionado espíritu empresarial, lo que habría acabado la tradicional visión de reducción de costos para enfocarse en la consecución de ingresos, a través de alcanzar y mantener siempre el liderazgo en los negocios en los que se ocupa IBM.

El proceso de transformación realizada por Gerstner en IBM alcanza en 1998, según el autor, un primer gran hito, cuando la empresa se convierte en una corporación dedicada en gran medida a la venta de servicios de alta tecnología en relación con Internet y el desarrollo de redes, es decir que ofrece soluciones en el negocio electrónico, en lugar de continuar siendo simplemente la productora y oferente de computadores. Por último, el libro expresa una gran conclusión, la que seguramente no puede considerarse como creativa e innovadora: "Cuando usted cree que ya está todo hecho, usted está en dificultades".

Para el lector corriente el libro cumple, en síntesis, su objetivo de ilustrar la actuación de un líder empresarial de finales del siglo XX y su influencia sobre el éxito de

2. Los números decimales en idioma español deben llevar una coma como separación entre los enteros y los decimales, mientras que en inglés se hace la separación con un punto. Esta última grafía es mantenida por los traductores del libro.

una gran empresa. Sin embargo, desde el punto de vista académico o de la teoría administrativa, no contiene ninguna perspectiva diferente a las aparecidas en otras obras que se han convertido en (¿gran?) éxito editorial al describir la personalidad o la obra de muchos otros personajes que en sus empresas han realizado actividades similares o parecidas. Descripciones y relatos que por mezclar permanentemente los mismos componentes se han tornado repetitivos. Con este libro el autor continúa, entonces, con una tradición puramente descriptiva del fenómeno del liderazgo en las organizaciones, al centrarse en la persona del líder como personificación de la cultura organizacional.

Curiosamente, a pesar de que el libro se centra supuestamente en el rompimiento de paradigmas, especialmente en lo relacionado con el liderazgo y las estrategias de transformación, no aporta en verdad propuestas innovadoras y revolucionarias, se cae nuevamente en las mismas medidas que por lo menos desde los años ochenta, algunas incluso desde mucho antes, se han popularizado: modificación de la cultura empresarial, gerencia de servicio, reducción coyuntural de personal, enfoque en el cliente, trabajo en equipo, dar confianza a los subordinados, etc.

Se le debe abonar al autor, eso sí, el que se haya esforzado por dar una visión integral del líder y de las estrategias que

generaron una gran reactivación de IBM; sobre todo teniendo en cuenta la poca colaboración que encontró en su objeto de estudio (Gerstner-IBM), lo cual se podría considerar también como una debilidad del libro, al tener que en gran parte sustentarse en fuentes secundarias.

**Jorge Hernando Molano Velandia**

*Profesor*

*Departamento de Gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

