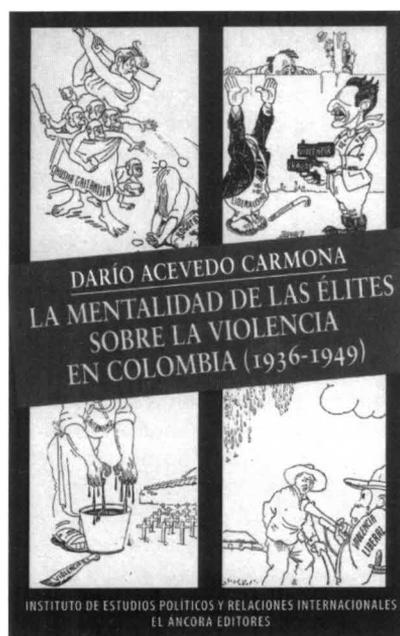


LIBROS

La mentalidad de las élites sobre La Violencia en Colombia, (1936-1949)

Darío Acevedo Carmona

El Áncora Editores, IEPRI, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1995, 224 pp.



Tomando como unidades de análisis los editoriales de los dos periódicos más importantes de la opinión política colombiana de entonces, *El Siglo* y *El Tiempo*, el libro de Darío Acevedo invita a pensar en la incidencia y culpabilidad de los discursos producidos por la dirigencia de los partidos tradicionales en el desencadenamiento de la violencia de los años 50.

Por la vía del discurso y de las imágenes, Acevedo comprueba lo que los colombianos de mediados de siglo sabían: que la violencia era bipartidista. Comprueba también con su nuevo método lo que los histo-

riadores de los partidos habían escrito: que la violencia había sido producida por el adversario. Lo que antes era una interpretación simple, propia de los primeros estudiosos de la violencia, se ratifica ahora desde lo académico a través de nuevos medios y viejas fuentes, que reafirman el mito de la historiografía liberal de todos los tiempos: los buenos liberales y los malos conservadores. Trechos de discursos e imágenes que sistematizados coherentemente van produciendo series repetitivas e incisivas que le permiten al autor dar cuenta -según escribe- de un proceso de incubación del discurso político que sirvió de sustento a los hechos de violencia.

Gracias al esfuerzo de Acevedo por mostrarnos la intensidad del discurso bipartidista, entendemos mejor el por qué del regocijo, satisfacción y entusiasmo de los colombianos cuando en junio de 1953 llegaron al poder los militares. Con justicia, Gerardo Molina escribió en 1977 que pocos hombres habían llegado al poder rodeados de mayor respaldo que el general Gustavo Rojas Pinilla¹. El nuevo gobierno logró en sus primeras horas hacer un alto a lo que la gente creía que era la única fuente y causa de la violencia: la política. Entendida, convertida y ejercida entonces en su forma más degenerativa: la politiquería. Más que el país, que la construcción de la nación, que la integración del pueblo a la sociedad y más que intentar la solución de males endémicos en las clases menos favorecidas, lo que estaba distinguiendo al ejercicio de la política bipartidista era la intensidad de la lucha por el manejo del poder político. Intensidad que terminó arrastrando al país entero a tomar partido por una de las dos colectividades históricas o a reafirmar su pertenencia a una de ellas.

No sólo se aplazaron las reformas, sino que la intensidad del conflicto verbal impidió la conformación o fortalecimiento de agrupaciones distin-

tas al bipartidismo de élite. No sólo se impidió que surgieran nuevas fuerzas en el escenario de la política, sino que las mismas tendencias dentro de los partidos tradicionales fueron sometidas al silencio. Si bien es cierto que la política se hace con prosa, en ningún país como en Colombia el ejercicio político contó con tanta. Y lo que es peor, la prosa no estuvo acompañada de soluciones nacionales profundas.

Independientemente de los objetivos que llevaron a Acevedo a escribir su libro (mostrar la incubación de un discurso político intolerante y productor de violencia), el lector encuentra, en desmedro de los propósitos del autor, una gran capacidad de los ideólogos del bipartidismo para montar a veces con sagacidad y a veces espontáneamente todos los ingredientes necesarios para adecuar sus discursos a los vaivenes de los tiempos. Un discurso con sus propios destinatarios, contradestinatarios y paradestinatarios de sus mensajes. Se advierte en la lectura del libro que los documentos programáticos de los partidos históricos colombianos no carecieron de contenidos ideológicos y que supieron adaptar a sus conveniencias las grandes discusiones que dividían al mundo en los tiempos de las posguerras. La prensa de ambos partidos daba cuenta de un país al día y comunicado. La politización de la sociedad colombiana bien podría haber provocado la envidia de líderes latinoamericanos deseosos de contar con el nivel de politización que distinguía a los colombianos, para el respaldo a las reformas que por esa época adelantaban en sus países. ¿Dónde estaba, entonces, el problema?, ¿en el discurso político?, ¿en haber desempolvado las viejas imágenes que habían movilizado a las masas desde los tiempos de las guerras civiles?

Más que el discurso, lo que incubó la violencia fue la dilación de los gobiernos de partido para solucionar los problemas que históricamente precisaban salidas. Alfonso López Pumarejo había contado con amplio respaldo nacional y con un Congreso homogéneamente liberal suficientes para haber jalonado el proceso de construcción de la nación que los colombianos anhelaban. Temiendo

¹ Gerardo Molina, *Las ideas liberales en Colombia. De 1935 a la iniciación del Frente Nacional*, Tercer Mundo, Bogotá, 1977, vol. 3, p. 299.

lanzar el país a una guerra civil de las características del siglo XIX, la indecisión de López Pumarejo, la de sus colaboradores de cabecera y las inconsecuencias de los liberales de derecha, llevaron al país a otro tipo de guerra civil que en las condiciones del siglo XX se denominó *La Violencia*. Aceptar que el discurso intolerante produjo la *violencia colombiana* significaría apuntalar la tesis de la manipulación ciega de las masas por los líderes mesiánicos, sin reconocerles autonomía y cultura.

Para el lector colombiano versado en el tema de la violencia o víctima de ella, no haría falta mucha demostración. Empero, para el extranjero o para nuestros jóvenes que apenas se inician en el estudio del fenómeno, hubiera sido necesario comprobar la recepción de los discursos partidarios lo mismo que su diversificación.

Más que de mentalidad, de lo que trata realmente el libro de Acevedo es de intereses electorales. A la emergencia de las masas, que los partidos modernos del continente atendieron con transformaciones sociales que integró a gran parte de ellas a la sociedad, las élites de los dos partidos tradicionales colombianos respondieron sólo con una prosa discursiva que se obstinó en atarlas, atraerlas o reconquistarlas. Por eso, más que hombres de Estado, López Pumarejo y Laureano Gómez intervinieron en el juego de la política de la primera mitad del siglo XX como grandes estrategias electorales, herencia que sus partidos recibieron sin reparo alguno. Así, para ambas colectividades fue característica una mentalidad electorera conservadora y anti-popular. Al fin de cuentas lo que muestra la historia del periodo que recrea Acevedo es la desaparición de la mentalidad liberal de la concurrencia política nacional. Así lo percibieron y lo padecieron el propio López Pumarejo y Jorge Eliécer Gaitán cuando sus copartidarios les dieron la espalda en los congresos de 1936 al primero y en el de 1947 al segundo. Años después, en pleno desarrollo del Frente Nacional, Carlos Lleras Restrepo selló las diferencias interpartidarias incorporando las doctrinas de la Iglesia católica a los programas del liberalismo con un objeti-

vo: ganarse el favor conservador para lograr competir electoralmente y llegar por fin al poder.

César Augusto Ayala Diago

Profesor

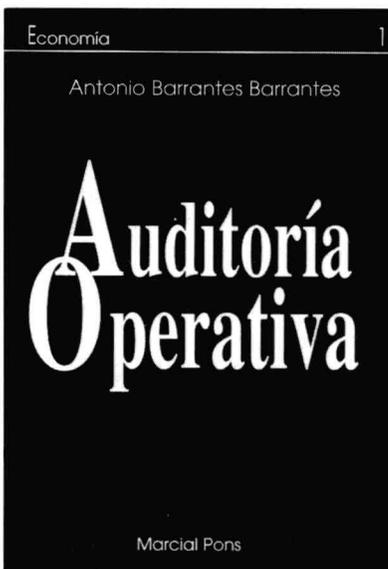
Departamento de Historia

Universidad Nacional de Colombia

Auditoría operativa

Antonio Barrantes Barrantes

Marcial Pons,
Madrid, 1997, 289 pp.



El trabajo del profesor español Antonio Barrantes Barrantes, referido a la auditoría operativa, que él considera homóloga a la auditoría interna, presenta una metodología que permite utilizar el libro como texto de estudio y también como manual de consulta. Esta situación representa una indudable ventaja para el estudio de los diferentes elementos contenidos en la profesión de la auditoría, elementos que corroboran la importancia de ésta para el desempeño de las organizaciones en general.

El autor ha llegado a sus planteamientos después de una vasta expe-

riencia profesional tanto en la academia como en la práctica empresarial. En efecto, se ha desempeñado como catedrático de varias universidades españolas, siendo en la actualidad docente del Centro de Estudios Ramón Areces de Madrid (Universidad Complutense), y ha complementado esta actividad con un amplio recorrido profesional en distintas empresas españolas y multinacionales, esto como consecuencia de su cargo de auditor en el Instituto Nacional Español de Industria.

En primer término, el libro efectúa un análisis acerca de las distintas apreciaciones inherentes a la auditoría operativa, apreciaciones que expresan tanto la doctrina como la profesión, y su comparación con la auditoría externa o financiera. Es así como Barrantes contrasta críticamente las posiciones existentes sobre auditoría operativa, intentando al final orientarla hacia una actuación integral que cubra los aspectos doctrinales y profesionales ya mencionados. Esto resulta de utilidad para el desempeño práctico del auditor, ante todo en el instante en que se enfrentan sus conocimientos con la complejidad de la cultura organizacional.

Posteriormente se estudia el ente económico-social como soporte de la auditoría operativa, estableciendo los fines y conceptos organizacionales que van a enriquecer la apreciación crítica del auditor. De esta forma el auditor operativo observa, en su análisis, los diversos objetos que tiene la empresa como entidad económica e inmersa en un mercado, así como los conceptos y medios administrativos sobre los cuales actúa esa misma empresa.

Una vez expuestas las diferentes apreciaciones de la doctrina y la profesionalidad sobre la auditoría operativa y la integralidad socioeconómica de la empresa, el autor presenta los medios utilizados por la organización para el logro de sus fines, así como las formas y el soporte de la actuación de estos medios. Esta consideración se relaciona con la actividad de la entidad auditada en aspectos y funciones como el aspecto humano, el aspecto estratégico-operativo y el aspecto informativo. Para el estudio de estos fines, el autor exige

la permanente previsión y autocrítica interna, funciones para las cuales se requiere el establecimiento de unas directrices organizacionales claras y sistematizadas. De este modo la exposición efectuada en esta parte del libro permite al auditor operativo contemplar a la organización auditada desde conceptos integrales-totales, mediante aspectos diversos, y en la apreciación de los diferentes factores, sistemas, formas de decisión y cultura organizacional que pueden incidir en el comportamiento externo e interno de la empresa.

En la consideración de los diferentes aspectos a tratar dentro de la aproximación etimológica de auditoría operativa se esbozan diversas funciones empresariales, tales como la función presupuestaria, la función tecnológica, la función de producción y la actividad expansiva-competitiva como función de las expectativas racionales del mercado.

Finalmente, para expresar los resultados de la auditoría operativa, en este libro se parte de la conocida expresión "el informe no es un producto, es el informe del producto", presentando de este modo al auditor operativo no como actor indiferente que pudiese percibirse en el auditor externo, sino como funcionario investido de responsabilidades vitales para con su empresa, en donde se ha de desarrollar su función que no fenece con el transcurso de los días y los años.

Es así como, después de analizar las numerosas aplicaciones, los cometidos y funciones a tratar y realizar en el interior y exterior de la empresa por parte del auditor operativo, éste ha de conseguir los fines propios de sus actuaciones a través de lo que en el libro se denominan "resultados", los cuales consistirán en la opinión favorable que de la empresa se tenga respecto a la auditoría.

Los mencionados resultados relacionados con el ejercicio de la auditoría operativa se esbozan, entonces, en aspectos como aceptación de la auditoría por parte de la organización, el informe de los resultados de la auditoría operativa y la función que da coherencia por parte de la auditoría operativa.

Como conclusión general de este trabajo, se puede indicar que teniendo en cuenta el amplio campo científico y técnico en el que participa la auditoría operativa, no resulta fácil la exposición sinóptica o no extensa de las prácticas de esta actividad, de forma generalizada y sin perder la noción práctica y particular que con fines específicos pueden tomarse del libro aquí reseñado.

Tomar la auditoría desde una perspectiva dinámica constituye una labor compleja que merece la atención, ante todo considerando que la auditoría debe adecuarse a los cambios acaecidos en el tiempo y en las nociones provenientes de su entorno, esto para no anquilosarse en la praxis de lo inmediato y lo permanentemente caduco. A la postre, la auditoría se halla inmersa dentro de la organización empresarial, organización que se halla continuamente a merced del mercado, ese mismo mercado que por momentos se nos presenta inflexible e inflexible con las disfuncionalidades organizacionales acaecidas constantemente en nuestro medio.

Por tanto, este libro constituye un verdadero aporte original al estudio de la auditoría operativa, estudio hecho de una manera diferente y con fines pedagógicos que resulta de gran utilidad tanto para el estudiante como para aquel que pretenda aproximarse, desde la academia, al estudio de tales asuntos.

Ernesto María Sierra González
Profesor

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

Lo importante es el hombre. Cartas íntimas de un gerente

Guillermo Camacho Caro

Editorial Universidad del Valle, Cali, 1997, 230 pp.



Tuve conocimiento de la existencia del profesor Guillermo Camacho Caro en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal. Los extranjeros conocen más de las riquezas que tienen los países subdesarrollados, que nosotros mismos. Esa referencia nos permitió que durante varios semestres nuestros estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia se beneficiaran del gran aporte académico de este ingeniero químico, quien fuera fundador de la primera Facultad de Ingeniería Industrial de Colombia en la Universidad Industrial de Santander, UIS, en 1958.

Este trabajo que quiero reseñar tiene también un responsable, la Universidad de Montreal, que facilitó las condiciones para que Camacho

Caro tuviera los momentos de holgura necesarios para producir esta magistral pieza que se puede calificar como discurso pedagógico o como pieza autobiográfica.

Hay momentos importantes en la vida, como los de aprender y trabajar en todo aquello que pueda ser útil, y prepararse un camino para la vida eterna. El profesor Camacho Caro, tal vez pensando en esto último ha querido dejarnos estas páginas, escritas como cartas a sus hijos, mostrando una clara disposición para la reflexión en tres aspectos cruciales en los cuales se ha desempeñado: la gerencia, la educación y la consultoría.

Estas cartas están cargadas de profundas referencias al quehacer de la vida empresarial y al papel de las universidades frente a su obligación de formar el personal calificado que será el encargado de gobernar las instituciones.

El pensamiento administrativo colombiano ha producido interesantes aportes a la teoría que son desconocidos en el ámbito nacional; por eso no es de extrañar que también se ignoren internacionalmente. La teorización en esta área se ha dado en el país de manera silvestre, y no basta sino recordar dos autores: Florentino González, quien publicó en 1840 la primera obra sobre administración pública escrita en Iberoamérica (*Elementos de la ciencia administrativa*) y Alejandro López, quien introdujo en el plan de estudios de la Escuela Nacional de Minas, en Medellín, en la segunda década de este siglo, el estudio de la administración científica clásica, particularmente a Taylor y Fayol, que apenas fueron objeto de estudio en las universidades norteamericanas y europeas en la década de los años treinta, y además publicó en 1940 una obra sobre el trabajo en la que adelantó la estructuración de los conceptos de la teoría de la motivación que serían objeto de atención por los teóricos de la escuela del comportamiento administrativo norteamericano, particularmente Hertzberg y Maslow.

Por eso reconforta examinar la obra de Camacho Caro, en la que se plasman reflexiones sobre la teoría administrativa a partir de experien-

cias en el manejo de empresas colombianas. Así como cuando el gusano produce seda, uno va comprendiendo que *Lo importante es el hombre* contiene de manera natural, sin pretensiones, en un lenguaje sencillo y amable, un anecdotario bien pensado, de experiencias administrativas y educativas que muestran la coherencia entre lo que piensa, dice y hace.

Muchas de las ideas contenidas en los *best sellers* sobre administración que se presentan como novedades fueron aplicadas por Camacho Caro durante sus prácticas administrativas, las relaciones humanas, la cogestión social, el achataamiento de la estructura administrativa, el autocontrol; los inventarios cero, etc., que se manifiestan como ingrediente sustancial de la gestión participativa y el control de calidad en toda la compañía que constituyen los modelos para imitar de las economías orientales, fueron aplicados de manera creadora en nuestro medio pero desafortunadamente en forma limitada y sin haberle concedido la importancia que se merece. Por eso algunos de nuestros dirigentes políticos y empresariales y profesores universitarios que rinden culto a las ideas extranjeras, que las repiten como loros o las quieren trasplantar de manera acrítica en nuestro medio, sólo porque son de afuera, y aquellos que no son capaces de apropiarse de los conocimientos y aprovecharlos de manera creadora, seguramente sentirán con la obra de Camacho Caro esa desazón que produce el desperdicio de la fortuna.

El consultor encontrará en esta obra un instrumento de invaluable significado para emplearlo en el ejercicio de su profesión, sobre todo para aplicarlo al medio empresarial colombiano, porque según Camacho Caro, el empleo del lenguaje "símbolico-proposicional" no es una puerta de entrada para ningún tipo de consultoría o asesoría en nuestro medio, acostumbrado a los lenguajes emotivos y al enfoque simplificado de los problemas.

Invito con sinceridad a los lectores, sobre todo a los docentes, a pensar en las ideas pedagógicas de este ingeniero químico y profesor universitario que desde la cumbre de sus

años dibuja el paisaje que separa el decir y el hacer; sí, para que no nos quedemos como en la frase de la bailarina Isadora Duncan: "Si lo puedo decir no lo puedo bailar".

Bernardo Parra Restrepo

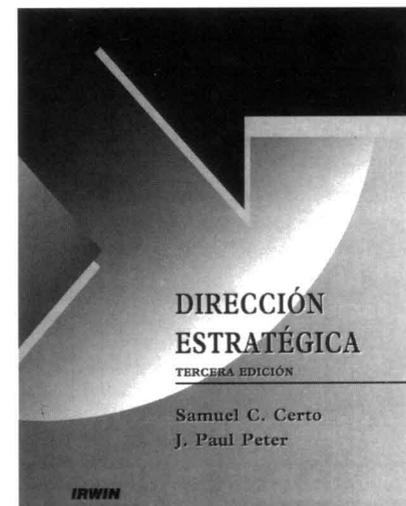
Profesor

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

Dirección estratégica

**Samuel C. Certo y
J. Paul Peter**

McGrawHill, Madrid,
1996, 382 pp.



Este texto está desarrollado en cinco partes, presentadas en 13 capítulos.

Parte I. Visión global de la dirección y administración estratégica. Se inicia con una presentación de la evolución de la administración estratégica como área de estudio, naturaleza, historia, fundamentos, es decir, un marco introductorio que desde el punto de vista metodológico y pedagógico es muy rico para los lectores, pues los ubica claramente en el objeto de estudio.

Parte II. El proceso de administración estratégica. Esta parte se desarrolla en cinco capítulos, análisis ambiental, establecimiento de una dirección para la organización, formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia, control estratégico.

Desarrollados didácticamente, estos capítulos orientan muy bien en las diferentes etapas y componentes que se aplican en las organizaciones, acompañados de elementos tan importantes en el campo administrativo como son el conocimiento de los diferentes ambientes en los cuales se desarrollan las organizaciones, como también las reglas claras sobre el rol de la dirección, muy ligada a la planificación de la organización estableciendo la «carta de navegación».

En la formulación de la estrategia se debe destacar el énfasis en el conocimiento de las variables externas como, por ejemplo, el análisis de la industria y el posicionamiento competitivo, la presentación de alternativas en las diferentes áreas de la organización como la tecnología, las finanzas, el factor humano, crecimiento, riesgo y cartera.

La ejecución de la estrategia se inicia con el conocimiento del cambio estratégico; es así como los autores nos dicen: «Un primer paso de gran utilidad en la ejecución de la estrategia consiste en determinar claramente hasta qué punto deberá cambiar la organización para implantar con éxito una estrategia» (p. 123).

Luego el texto nos lleva al conocimiento de la correspondiente estructura organizativa, simple, funcional, de división o de unidades estratégicas de negocio o la matricial. Finaliza este capítulo 5 con un punto que ha originado mucho debate entre los estudiosos de la sociología, como es el de la cultura organizacional.

El capítulo 6 cierra este ciclo del proceso con el estudio del control estratégico, iniciando con un acercamiento a la concepción del control en el ámbito de la organización para luego tratarlo a nivel estratégico. Se define allí como «un tipo especial de control que tiene por objeto el seguimiento y evaluación del proceso de

administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento» (p. 151).

Parte III. Temas Especiales de la administración estratégica. Desarrollada en tres capítulos, inicia con la aplicación de la administración estratégica en las operaciones internacionales, acuerdos comerciales internacionales como, por ejemplo, GATT, TLCO, NAFTA, UE, APEC y otros convenios.

Luego hay un capítulo sobre la relación entre administración estratégica y administración de la calidad total, desarrollo histórico, gurús de la calidad, los premios a la calidad.

Se cierra esta parte con el capítulo referente a las dimensiones sociales y éticas de la administración estratégica. La responsabilidad social ayer y hoy, áreas, influencia de las prácticas empresariales, influencias éticas.

Parte IV. Funciones esenciales para la función estratégica. Desarrollado en tres capítulos, este apartado toca lo referente a la administración estratégica de operaciones, la función financiera y la comercialización.

Parte V. Marco para el análisis estratégico. Como aporte final los autores se adentran en el estudio de caso como elemento metodológico que ayude al estudiante a la «identificación y posterior análisis de temas especializados».

Apéndice. Es la presentación de las fuentes seleccionadas de información secundaria, útiles en los análisis de casos:

- Fuentes comerciales e industrias generales,
- Fuentes estadísticas básicas de los Estados Unidos,
- Fuentes de información financiera,
- Fuentes de información comercial,
- Índices y resúmenes.

Este texto es definitivamente un ejemplo a seguir por las editoriales existentes en Colombia para su publicación, teniendo en cuenta el auge de los estudios de administración a nivel de pregrado y posgrado.

Es un libro que cuenta con un desarrollo metodológico acompañado con un gran bagaje de fuentes que se plasma en la claridad y riqueza expositiva, en las ayudas didácticas y en la presentación general.

Sólo resta llamar a la investigación de la realidad empresarial colombiana para que así en el futuro se tengan los textos con casos elaborados y desarrollados con base en esa realidad.

Rafael Suárez Eugenio

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial.

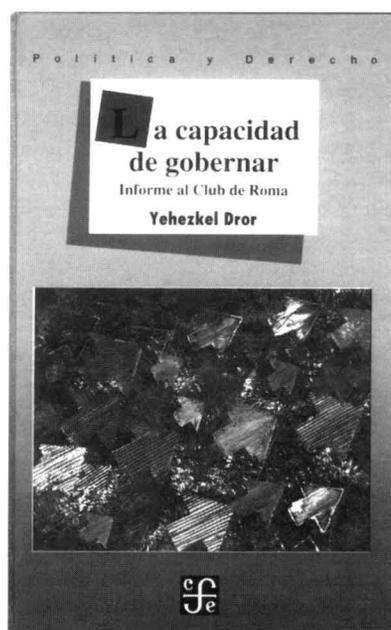
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

La capacidad de gobernar. Informe al Club de Roma

Yehezkel Dror

Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, 1996, 446 pp.



A comienzos de la década de los años setentas aparecieron dos obras que llamaron poderosamente la atención de la opinión mundial, la primera, *Mundo 2*, o *Dinámica mundial*, de J. W. Forrester (1971), y la otra *Mundo 3* o *Los límites del crecimiento*, de D. H. Meadows y otros (1972), presentado como informe del Club de Roma. En ellas se emplearon computadores para simular un modelo de la economía mundial a escala global y hacer un pronóstico sobre el futuro de la humanidad; si las tendencias de la enorme cantidad de estadísticas procesadas se conservaban, las cuatro variables de conjunto que sintetizaban el informe pronosticaban un panorama desolador. En efecto, el crecimiento industrial y la disminución de los recursos no renovables, el aumento de la contaminación ambiental, el crecimiento de la población y la producción alimentaria iban a presentar tendencias decrecientes si los gobiernos y la sociedad en general no adoptaban políticas destinadas a controlar las tendencias de diversas variables causales. Si bien estos informes pecaban por el poco peso que adquirían las variables sociopolíticas e indicadores sociales, los informes contribuyeron a la creación de la conciencia ambientalista que caracteriza a los partidos verdes y grupos ecológicos del mundo desarrollado y del Tercer Mundo.

La capacidad de gobernar es otro trabajo que mereció la consideración del Club de Roma, y que fue encomendado a Yehezkel Dror, profesor de ciencias políticas y administración pública en la Universidad Hebrea de Jerusalén; su propósito es analizar la falta de perspectiva a largo plazo de los gobiernos nacionales y supranacionales así como su frecuente impotencia para afrontar los grandes problemas contemporáneos: pobreza, desempleo, violencia, deterioro ambiental, corrupción, drogadicción, malnutrición, etc. En esta obra Dror analiza el origen de la incapacidad de los gobiernos para desempeñar sus obligaciones y propone fórmulas para mejorar la gobernación y ayudarla a tomar las medidas tendientes a dirigir las grandes transformaciones globales en curso. Está ampliamente documentada y apoyada en una extensa bibliografía.

El trabajo contiene un interesante preámbulo en el que atina a presentar el *leitmotiv*: rediseñar la gobernación para las transformaciones globales. Afirmando la misión que es mejorar la capacidad de gobernar dentro del sustento filosófico correspondiente. El cuerpo del mismo está dividido en dos partes, la primera destinada a tratar la problemática del mal gobierno cuya principal debilidad reside en la presencia de sociedades sin preparación y gobiernos obsoletos. Y la segunda a contribuir a la construcción del modelo "¿Qué hacer?"

Las principales situaciones difíciles y oportunidades se encuentran en las tendencias generales de la sociedad: se espera que la población mundial en el año 2025 sea de 7.700 millones de habitantes y en el 2050 de 10.000 millones. Que la proporción de habitantes en los países ricos siga su tendencia a disminuir y pase del 23% que tenía en 1950 a 16% en el año 2025. La tendencia al envejecimiento de la población será otro signo preocupante de la sociedad del siglo XXI, y la proporción de menores de 15 años disminuirá en todas partes en tanto que crecerá el número de ancianos de más de 65 años de 12 a 19%. Toda esta masa humana se radicará en los grandes conglomerados urbanos generando corrientes migratorias de los países pobres a los opulentos, lo mismo de áreas densamente pobladas a las menos pobladas. Estos cambios generarán sin lugar a dudas grandes problemas, violencia interna ocasionada por la xenofobia y también luchas internacionales entre los países de origen y los receptores. Los cambios en la edad de la población desestabilizarán sin duda los regímenes sociales de protección. A los que se añadirían los problemas generados por el desempleo que se origina en la automatización de la producción y por la natalidad orientada en algunas culturas que tiende a limitar el nacimiento de mujeres, lo que afectaría las relaciones entre los sexos y proliferarían enfermedades como el sida. Esto sin tener en cuenta la eventualidad de catástrofes naturales y procesos de inestabilidad climática que afecten el factor humano y el medio ambiente.

A las dificultades provenientes de las tendencias generales de la sociedad, habría que agregar las dificultades provocada por la cultura política de los países. Por ejemplo, la tendencia a desconocer la opinión de la mayoría por parte de algunos grupos que han dominado tradicionalmente las naciones hará que la legitimidad del Estado y la autoridad política se acepten con más reticencias que en el pasado; por el impacto de los medios de comunicación de masas que convierten los debates políticos en un circo; por la pérdida de la autoridad del Estado, que también se verá minada por la desmitificación y creciente cinismo con que se mira a los políticos, la proliferación de grupos que reclaman legitimidad y adquieren mayor dimensión a través de instituciones supraestatales como la Unión Europea, el Nafta, etc.

Para el rediseño de los aparatos del Estado el autor propone cuatro métodos. El primer enfoque es normativo, para que el gobierno opere con valores más elevados; por ejemplo, la protección de los derechos individuales. Un segundo enfoque es el que el autor denomina "*debugging*", es decir, que se encarga de identificar las principales debilidades de la gobernación y de las propensiones al error para luego desarrollar contramedidas. El tercer método se basa en la formulación de modelos prescriptivos "optimizados" o "preferibles" de la conducta de la gobernación. Y el cuarto método enfatiza la imaginación y la creatividad que despiertan la inventiva para diseñar nuevos caminos para gobernar.

El autor está convencido de que el más importante cambio que requiere el gobierno se refiere a lo que denomina *raison d'humanité*, que para él es la fuerza motora y principal consideración para la toma de decisiones. "La gobernación debe ser moral, consensuada, dinámica, profunda, estudiosa y creativa, pluralista y terminante" (p.159), atributos que se encarga de desarrollar a lo largo de la exposición. La *raison d'humanité* entraña ciertos temas éticos, por ejemplo, los relativos al medio ambiente, cuya orientación está más centrada en las consecuencias que

en la intencionalidad; por ejemplo, el respeto de la identidad cultural de algunos pueblos, la protección de algunas lenguas habladas que están en peligro de extinción, etc.; aspectos que están "imbuidos de un auténtico sentido de solidaridad humana". La *raison d'humanité* implica la protección de la especie humana ante una catástrofe nuclear o la preservación de los nichos ecológicos o del pulmón el mundo que es la selva amazónica, etc.

Por tratarse de un asunto de actualidad política, el enfoque de los temas presentados en la obra corre el riesgo de caer en grandes generalizaciones cuya validez local puede ser cuestionada, pero sin lugar a dudas es un excelente trabajo que la organización no gubernamental denominada Club de Roma nos presenta en el umbral del siglo XX como una perspectiva esperanzadora para mejorar el gobierno de los pueblos en el próximo milenio.

Bernardo Parra Restrepo

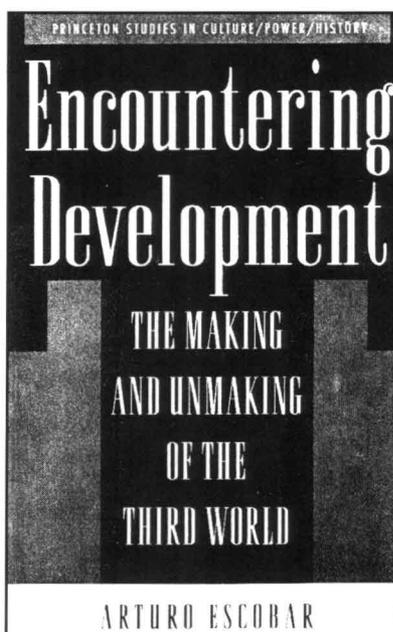
Profesor

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

Encountering Development. The Making and Unmaking of the Third World

Arturo Escobar

*Princeton University Press,
Princeton, 1995, ix, 290
pp.*



¿Quién está satisfecho con el estado de nuestras sociedades tercermundistas? Muy pocos, y habría que sospechar de quien lo esté. Muchas veces me he preguntado, al igual que tantos otros, por qué tantas inequidades, pobreza e injusticias. Arturo Escobar nos provee una explicación sugerente y muestra un camino para analizar los discursos que nos rodean.

Durante cinco décadas, distintos programas de desarrollo han transformado el llamado Tercer Mundo. Según Escobar, el cambio no ha generado en la prosperidad económica prometida por políticos, burócratas e intelectuales. Más bien ha conducido a la pauperización e invisibilidad de ciertos grupos poblacionales, y a la extensión del dominio por parte de otros. Mientras tanto, los problemas sociales son ahora «administrados» por un grupo de expertos y burócratas que viven de ello.

Arturo Escobar analiza el discurso del desarrollo a lo largo de la posguerra y brinda una crítica cultural de la economía como uno de los pilares del mundo moderno. El «desarrollo» funciona como discurso al crear un espacio en donde sólo ciertas cosas pueden ser dichas e incluso imaginadas. Escobar intenta mostrar cómo se articulan las ideas, las instituciones, las prácticas y las realidades históricas en un sistema discursivo. Apoyado tanto en el trabajo de Foucault

como en las contribuciones de otros pensadores posmodernistas, feministas y ambientalistas, Escobar investiga cuáles son las representaciones dominantes en el discurso del desarrollo. Denuncia, además, cómo quedan las personas por fuera de un discurso impuesto «de arriba-abajo, etnocéntrico y tecnocrático, que trata a la gente y a las culturas como conceptos abstractos, estadísticas para ser colocadas arriba o abajo en los cuadros del 'progreso'». (p. 44).

En cuatro historias presenta Escobar sus argumentos. La primera cuenta cómo se estableció y consolidó el discurso y la maquinaria que vive del desarrollo. El despliegue de la ideología se logró gracias a la profesionalización del conocimiento sobre el desarrollo y a la institucionalización de ciertas prácticas desarrollistas. La pobreza económica fue identificada como el problema y el crecimiento económico como su solución. Dos tercios de la población mundial, el Tercer Mundo, debía adoptar el sueño de la prosperidad material y el progreso económico. Las políticas públicas buscaron promover e incrementar la producción orientada hacia unos mercados en continua expansión. Quienes consideraron como objetivo fundamental la articulación al mercado desconocieron, según Escobar, que la «pobreza masiva, en el sentido moderno del término, apareció sólo cuando la propagación de la economía de mercado rompió los lazos comunitarios y privó a millones de personas de acceso a tierra, agua y otros recursos». (p. 22).

La segunda historia describe la construcción de la noción de subdesarrollo. Al identificar una economía subdesarrollada por su baja productividad, escaso capital e inadecuada industrialización, el economista contribuye a una visión de la realidad en la cual lo único que cuenta son las tasas de crecimiento, el incremento en el ahorro, atraer inversión extranjera y desarrollar la capacidad industrial. Pero Escobar advierte, la economía no sólo es un sistema productivo sino que también es un producto cultural y un sistema de poder que afecta a los seres humanos y al orden social. La economía del desa-

rollo, como cualquier modelo, es una construcción del mundo que tiene consecuencias en la manera de ver el mundo y en las prácticas que se adoptan (por ejemplo, en el poder de la planificación para producir y administrar el desarrollo). Por destacar está la crítica a la economía neoclásica, precursora de la economía del desarrollo, que «es una visión extremadamente armónica de la economía, sin política, poder o historia; un mundo del todo racional, más abstracto aún con el paso del tiempo por el creciente uso de las herramientas matemáticas». (p. 65). La opción es confrontar críticamente el discurso económico dominante.

Las otras dos historias muestran cómo se lleva a cabo el desarrollo. La primera cuenta cómo se organizan el conocimiento y los distintos tipos de poder alrededor de ciertas técnicas racionales (por ejemplo, técnicas de planificación, medición y evaluación) para tratar los problemas de desnutrición y hambre. Entonces surgen representaciones científicas del hambre y la sobrepoblación muy deshumanizantes, que a la vez simbolizan el poder del Primer sobre el Tercer Mundo. Las políticas nacionales de alimentación y nutrición de los años 70 y el trabajo alrededor del desarrollo rural integrado en Colombia ilustran, como lo harían tantos otros casos, la manera en que unos expertos son contratados por burócratas estatales para solucionar los problemas de unas comunidades. La separación entre «sujetos» y «objetos» del trabajo (tan denunciados en el caso de la investigación-acción participativa) imposibilita la producción de conocimientos sensatos, permite la indecencia de que unos hablen por otros y acepta la escogencia arbitraria de un marco interpretativo.

La última narrativa enfatiza lo visible e invisible en el discurso del desarrollo con relación a los campesinos, las mujeres y el medio ambiente. Escobar expone los vínculos entre representación y poder en los intentos de desarrollo rural integrado, en la incorporación de la mujer al desarrollo y en el desarrollo sostenible. Las similitudes entre el surgimiento y el funcionamiento del discurso alrededor de estos tres actores

son muy reveladoras porque permiten apreciar la dominación del capital, el patriarcado y el industrialismo. «Producir o perecer» se han convertido en las opciones para los campesinos; para ello han tenido que adoptar nuevas tecnologías, especializarse en ciertos cultivos, seguir un uso rígido de los suelos, mantener información detallada y organizarse para el mercadeo de cada producto. Los campesinos continúan hoy en una lucha cultural por la imposición de una cultura basada en el valor del intercambio sobre una cultura basada en el valor de uso. Por otro lado, los efectos negativos del desarrollo sobre las mujeres son variados: las mujeres son consideradas mano de obra dócil y barata, el control sobre la tecnología recae por lo general en los hombres, las mujeres son las primeras desplazadas por el cambio tecnológico y la calificación es cada vez menor en el trabajo de las mujeres, entre otros aspectos. Por último, Escobar pregunta si la sostenibilidad no se refiere más a la sostenibilidad del ecosistema global que a la supervivencia de las culturas locales.

En coherencia con la atención y respeto que lo local merece, Escobar se cuida de sugerir soluciones abstractas a nivel macro u opciones válidas para todas las situaciones. Una tarea importante consiste en observar las prácticas de resistencia de las comunidades locales y apoyar sus visiones alternativas e innovadoras. No se trata de glorificar el pasado; no sólo debemos, en esta óptica, oponernos a la homogenización promovida por el discurso del desarrollo, también es necesario criticar la situación, los valores y las prácticas de las mismas comunidades.

La voz de Escobar se une a las voces de tantos otros que denuncian las fuerzas que sutil o en forma violenta nos deshumanizan. Pero es la voz de Escobar, no es la voz de las comunidades marginadas ni la de los movimientos sociales que montan cada vez más una mayor oposición. Es el intelectual comprometido quien aboga por la pluralidad, en algunos casos reflexionando desde cierta distancia, en otros volviendo sobre su propia experiencia como actor en la representación. Parte del valor de las

etnografías que presenta Escobar radica en ese testimonio personal.

Sin embargo, el análisis discursivo tiene límites. Este enfoque deja en un segundo plano el análisis del contexto institucional, de sus interrelaciones y de los intereses de quienes hacen parte del mismo. Los actores que ocupan el primer plano en las historias de Escobar son los planificadores, los expertos y los burócratas. Sus esfuerzos, limitados, no han sido los que jalonan nuestro subdesarrollo. Quienes sí tienen una participación notoria en este proceso, las élites económicas y el capital extranjero, están ausentes de los relatos en el libro. Por ejemplo, el descontento y la protesta rural, la respuesta oficial a éstas, y los intereses individuales y organizacionales que han rodeado el tema agrario en Colombia aportan otros elementos al análisis de nuestra «cuestión agraria».

En lo suyo, Escobar ha urdido con cuidado sus historias e interpretaciones. Sin ser suficiente, su crítica es muy necesaria. Su explicación, aunque incompleta, nos muestra cómo el discurso del desarrollo no ha cumplido con lo prometido. Hay que buscar las soluciones a nuestros problemas humanos y sociales bajo otras perspectivas. ¿Por qué seguir creyendo en ideas ya probadas en muchas latitudes y en tantas oportunidades?

Roberto Gutiérrez

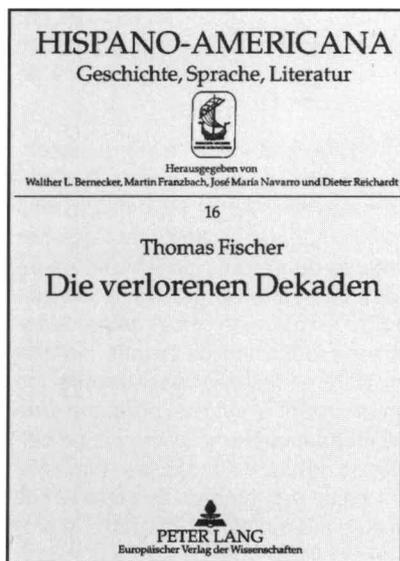
Profesor

*Facultad de Administración
Universidad de los Andes*

Die verlorenen Dekaden

Thomas Fischer

*Peter Lang Verlag,
Frankfurt am Main, 1997,
472 pp.*



“Las décadas perdidas” titula el historiador suizo Thomas Fischer su investigación de la historia político-económica de Colombia desde 1870 hasta la Primera Guerra Mundial. Las asonancias de este título con el epíteto que muchas veces se ha dado a los años 80 de nuestro siglo no son casuales sino que nos encaminan en una de las hipótesis centrales de este trabajo. Si para muchos países latinoamericanos la época de las décadas antes mencionadas, e incluso hasta después de la Primera Guerra Mundial, se puede caracterizar como la “edad de oro” de la economía, con fuertes tasas de crecimiento inducida por la “apertura” de sus economías, en Colombia la situación fue menos exitosa. A pesar de la enorme riqueza del país en recursos, tanto minerales como agropecuarios, las exportaciones colombianas no mostraron el dinamismo que se podía esperar. Explicar el por qué de este desarrollo diferente en Colombia se propone la investigación de Fischer. Partiendo del hecho indiscutible de que en aquella época también hubo en Colombia políticas económicas de apertura hacia el exterior, el autor busca esclarecer lo específico de los mecanismos de inserción de Colombia en el mercado mundial, mecanismos que puedan explicar las diferencias referidas.

En su larga introducción, Fischer examina primero las hipótesis profesadas en la literatura, con énfasis especial en los trabajos de Frank Safford, Alvaro Tirado Mejía y José Antonio Ocampo. Encuentra dos

grandes líneas de interpretación de este periodo de la historia económica de Colombia, que a grandes rasgos corresponden a dos visiones generales de la historia de América Latina: Las teorías de la modernización que hacen hincapié en los factores internos que en cada país frenen o favorezcan el desarrollo, y las teorías de la dependencia que ponen énfasis -aunque no de manera tan simplista como hacen creer sus detractores- en los factores externos, en particular de la manera como se insertaron los países latinoamericanos en el emergente mercado mundial.

Tratando de verificar las interpretaciones encontradas sobre esta fase de la historia económica de Colombia, Fischer despliega un amplio panorama de las ramas de exportación más importantes de la época que en uno u otro momento eran de importancia para la vinculación de la economía colombiana con el mercado mundial: los minerales preciosos, el tabaco, el índigo, la quina, y más tarde el café, el caucho y el banano. El interés especial del autor se concentra en el análisis de las vías concretas de la exportación de estos bienes: las casas de exportación, en su gran mayoría en manos de comerciantes extranjeros. Una fuente valiosa y poco explotada hasta ahora para el conocimiento de la historia de estas casas de comercio son los libros de viaje de visitantes europeos de la época.

Es así, a través del rastreo de las múltiples dificultades que el comercio de estas casas encontrara, que Fischer llega al análisis de un factor que a veces se omite en los estudios; sin descartar factores indiscutibles para el desarrollo de las exportaciones como las políticas fiscales del Estado, la difícil geografía de Colombia con sus altos costos de transporte o el mismo movimiento de los precios en el mercado mundial, Fischer recalca el rol importante que tuvo la situación política de Colombia en la época. Las guerras civiles y los conflictos armados menores, junto con la inestabilidad política general de la cual eran un reflejo, tenían una serie de efectos negativos para el comercio exterior. Estorbaban el flujo de la mercancía, de manera directa (por

ejemplo, a causa de la apropiación de la mercancía por las partes combatientes) o de manera indirecta, debido al cierre o la destrucción de vías de transporte, lo cual en el caso de bienes perecederos tenía efectos especialmente desastrosos. En el caso de conflictos prolongados, se llegó a cambios profundos de todo el sistema de comercio y transporte, estableciéndose los dueños de la guerra también como dueños del comercio. La producción, por su parte, sufría de escasez de mano de obra a raíz de las guerras.

A nivel macroeconómico los efectos de los frecuentes conflictos y de la inestabilidad no eran menos impactantes. Según Fischer, desviaron importantes recursos económicos hacia sectores improductivos e indujeron políticas fiscales inadecuadas. Para los comerciantes e inversionistas extranjeros, lo más grave era tal vez que en esta situación no se llegó a lograr la seguridad jurídica necesaria para sus capitales. Como no había instancias políticas para garantizar la “neutralidad” de sus negocios, los comerciantes tenían que introducirse en el juego complejo de alianzas políticas, con todo el riesgo que esto acarrea. Que los extranjeros no siempre se sentían ajenos a estos conflictos, Fischer demuestra en el caso del comerciante italiano Ernesto Cerruti radicado en Cali y muy activo en las intrigas políticas de la época.

La consecuencia más importante de esta situación era, según el autor, que los capitales extranjeros evitaban la inversión en las ramas productivas, siendo éstas las más vulnerables en tiempos de conflicto. Las inversiones preferidas se hicieron en el sector donde los capitales encontraron más volatilidad: en el comercio.

En esta situación generalizada de gran precariedad institucional, que no ofrecía la infraestructura material ni el ordenamiento jurídico necesarios para el establecimiento de vínculos estables con el mercado mundial, Fischer encuentra la razón principal para el débil desarrollo del comercio exterior en la época analizada y caracterizada por él como “décadas perdidas”. A la luz de sus análisis y del desarrollo posterior de la econo-

mía colombiana -que no forma parte de la investigación del libro- cabe anotar, sin embargo, la pregunta si éstas décadas realmente eran tan perdidas. Colombia no tuvo la expansión económica que en la misma época vivieron otros países sudamericanos. Pero tampoco le tocaron los efectos distorsivos de esa bonanza que la mayoría de esos países sufrieron después. La posición relativamente firme que la economía colombiana ha demostrado en este siglo en el contexto latinoamericano, podría interpretarse también como resultado del relativo fracaso de las "décadas perdidas". Esto, en todo caso, sale del marco del análisis aquí reseñado, y se ofrecería a otros estudios -con el agravante de ser inspirados por las hipótesis anticuadas de la escuela de la dependencia.

Rainer Huhle

Mercadotecnia de servicios

Christopher H. Lovelock

Prentice Hall, Bogotá,
1997, 670 pp.



El autor de esta obra es nativo de Gran Bretaña, y durante 11 años se ha desempeñado como profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, de la *Sloan School* del MIT y ha desarrollado cursos y seminarios en el

área de administración de servicios en Estados Unidos y Canadá; ha recibido durante cuatro ocasiones el premio de la *American Marketing Association* por sus contribuciones en la disciplina de los servicios.

Esta tercera edición es el resultado del curso Mercadotecnia de servicios que el autor realizó en la Escuela de Negocios de Harvard. La obra *Mercadotecnia de servicios*, en términos generales es la ampliación de la primera edición publicada en 1984, con dos capítulos adicionales llamados "Cómo agregar valor a los productos fundamentales con servicios suplementarios" y "globalización de la mercadotecnia de servicios".

La obra está dividida en cuatro partes, la primera destinada a presentar la comprensión de la mercadotecnia de servicios, la segunda aspectos estratégicos en la mercadotecnia de servicios, la tercera centra su atención en el desarrollo de los instrumentos que son de utilidad para los expertos en mercadeo de servicios y la cuarta tiene el propósito de desarrollar los aspectos relacionados con la gerencia de servicios.

Existe una advertencia desde el comienzo de la obra acerca de que el tema a tratar no difiere sustancialmente de la mercadotecnia de negocios de fabricación en cuanto a las características que debe tener la puesta en práctica de una estrategia de mercadotecnia. Por eso se hace evidente a todo lo largo de la obra el énfasis puesto en la administración de servicios, incluyendo las divisiones de las empresas de fabricación que los prestan.

La importancia que ha cobrado el sector de los servicios en las economías de todos los países es innegable. En los Estados Unidos se calcula que entre dos terceras o cuartas partes del producto nacional bruto está representado por el valor agregado del sector de los servicios. Algunos autores se atreven a insinuar que es mucho mayor, si se tiene en cuenta que existen en las empresas manufactureras numerosas operaciones que son consideradas como servicios pero que se globalizan dentro del sector fabril para efectos estadísticos. En efecto, servicios de publicación internos, servicios legales, ad-

ministración de nóminas, aseo de oficinas, transporte de carga y muchas otras labores se inscriben dentro de la actividad fabril.

El fenómeno de la mercadotecnia de servicios en la sociedad moderna se hace hoy en día mucho más sensible, teniendo en cuenta que por tratarse de producción y venta de intangibles cabe dentro de la categoría de lo que bien pudiéramos denominar producción de bienes inmateriales. En efecto, el espectro de los productos y servicios presenta una gama bastante amplia en que se clasifican desde los tangibles dominantes hasta los intangibles dominantes que se diferencian en cuanto a la proporción de valores añadidos que contengan, por ejemplo.

La distinción entre un bien y un servicio hecha por Berry en el sentido que un bien es "un objeto, un artefacto, una cosa", en contraste con el servicio, que es "un hecho, un desempeño, un esfuerzo", sigue siendo de alguna utilidad aunque es frecuente encontrar en algunas ocasiones venta de servicios que incluyen bienes materiales.

El problema fundamental estriba en la determinación del valor que contenga como servicio para incluirlo o no como una parte de producto y no como un paquete por separado, la venta de servicios se hace sobre cosas intangibles, efímeras y de experiencia que se prestan por lo general en tres subsistemas que se superponen: los de operaciones, los de entrega y los de mercadotecnia; en estos últimos se consideran los cuatro elementos conocidos: producto, precio, plaza y promoción.

Cada parte de la obra incluye lecturas complementarias, casos y ejercicios de análisis que constituyen en mi opinión uno de los aspectos más interesantes del libro, y es una novedosa combinación de gran riqueza metódica que da a la presentación de los temas gran versatilidad y agilidad.

La toma de posición de un servicio es fundamental en el desarrollo de una estrategia de mercadeo; ¿cómo distinguir un producto intangible de otro? Existe una tendencia a confundir este aspecto únicamente con los asuntos relativos a la venta,

es decir, la publicidad. Vale decir con la figura que de alguna manera se ofrece al público para diferenciar un producto de los que ofrece la competencia, en nuestro caso podría considerarse el tigre de Suramericana como aquello que distingue la venta de los servicios de esta empresa con otros del mismo tipo ofrecidos por otras empresas. Los servicios de hotelería y, hoy en día, las empresas promotoras de salud o las compañías administradoras de riesgos profesionales, deberían hacer un esfuerzo sustancial para distinguirse unas de otras. En este sentido las compañías aéreas presentan paquetes bastante conformados que van desde la acumulación de millas, los clientes VIP, ventas de boletos con reservas incluidas, etc.

Qué maravilla sería que en nuestro país los bancos, corporaciones de ahorro y vivienda y aparato financiero en general tomaran en consideración algunas de las recomendaciones de este libro. No se perdería tanto tiempo, no se abusaría del cliente, porque para estas empresas el cliente pareciera más una carga y no el centro vital que proporciona las fabulosas ganancias.

¿Cuáles son los servicios que requiere el cliente?, es algo fundamental. Hemos hecho esfuerzos por estandarizar el tiempo y el desempeño y ello no sólo contribuirá a la mejor prestación del servicio sino a la determinación del precio más adecuado del mismo y a conocer por qué el cliente está dispuesto a pagar más.

En fin, esta obra distingue con bastante claridad lo que es mercadear servicios y mercadear productos, pero lo que más llama la atención es la aplicación de los modernos conceptos de control de calidad en toda la compañía y la gerencia participativa en la construcción de un modelo de mercadotecnia en el que se aprovechan todos los avances de la tecnología y, sobre todo, de la información, para diseñar empresas más eficientes y prestar mejores servicios, con empleados más educados, más amables, con mejores sistemas de respuesta a los precios más favorables, más ligados con las necesidades de los clientes. Si el solo estudio y análisis de una obra sobre mercadotecnia de servicios contribu-

ye a hacer una vida mejor, nosotros en las instituciones de educación encontraremos un filón inagotable de mejoramiento continuo, no solamente para producir mejores profesionales sino para hacer de la estadía de los estudiantes en la universidad algo para siempre repetir y no olvidar.

Bernardo Parra Restrepo
Profesor

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

Los efectos laborales de la reestructuración productiva. Casos de la industria automotriz en Venezuela, Argentina, Brasil, Colombia y México

Héctor Lucena, editor

Universidad de Carabobo, Asociación de Relaciones del Trabajo, Valencia, Venezuela, 1996, 301 pp.



Los estudios sobre la industria automotriz son paradigmáticos, debido a que esta rama es pionera en la innovación de productos, procesos y materiales, así como en la formulación de propuestas sobre gestión y negociación colectiva. Este hecho la convierte en una especie de laboratorio para la comprensión de los efectos de la reestructuración productiva en las relaciones laborales. En este libro los investigadores se adentran en este propósito y presentan de manera amplia, aunque separada, los casos de Venezuela, Argentina, Brasil, Colombia y México.

Los autores de los diferentes artículos abordan las relaciones laborales en un sentido amplio, abarcan tanto el nivel macro (Estado, federaciones o centrales sindicales y gremios empresariales) como el nivel micro en el cual la empresa es el centro de interés en donde interactúan tanto gerencia/directivos, como sindicato y trabajadores. Realizan un recuento histórico sobre los principales momentos de la industria automotriz en cada país y presentan al sector sindical como un actor dinámico que se transforma en el tiempo.

Las políticas de apertura económica y la conformación de mercados regionales (NAFTA y MERCOSUR) refuerzan los procesos de reestructuración productiva adelantados en el sector automotor. A pesar de las diferencias existentes entre los países, en todos los casos estudiados se observan fuertes procesos de reestructuración productiva, cuyo acento está puesto en propuestas organizativas, más que en tecnologías duras. Las viejas estructuras verticalizadas y horizontalizadas, que implicaban enormes instalaciones, están siendo fragmentadas para dar lugar a plantas más ligeras en donde lo que no agregue valor no tiene lugar. Gran parte de los métodos de racionalización, de inspiración japonesa, son utilizados ampliamente por las empresas, a la vez que se reduce el número de proveedores y se incrementan las prácticas de subcontratación y externalización de partes del proceso productivo y de servicios.

En los países en donde se conforman mercados regionales, caso Brasil, México y Argentina, los volú-

menes de producción se elevan significativamente, mientras en Colombia y Venezuela las importaciones crecen a un mayor ritmo que la producción interna. La productividad crece en todos los países, a costa de la reducción dramática del empleo en Brasil y Venezuela, y de la reducción de salarios en México.

Aunque los investigadores se muestran escépticos sobre la asociación, procesos de «flexibilización productiva» y mayor autonomía y participación de los trabajadores, es indudable que el desencadenamiento de la reestructuración ha producido una alteración fundamental en las relaciones de trabajo y del actor sindical.

Héctor Lucena señala, para el caso venezolano, que existe un sindicalismo de conciliación y control que privilegia la conciliación antes que cualquier otra acción sindical; así como el control de los afiliados, sometidos por sus dirigentes disciplinaria y autoritariamente. Los sindicatos no son un obstáculo para las transformaciones, pero tampoco las estimulan. Concentran la mayor parte de sus energías en el privilegio de la paz laboral como requisito para el desarrollo productivo.

De acuerdo con Marta Novick y Ana María Catalano, en Argentina se consolida un movimiento sindical fuerte en el sector automotor, capaz de cuestionar la política nacional y las hegemonías existentes en el movimiento obrero, que se caracteriza por una estrategia corporativa. Hacia la década de los años noventas el sindicalismo automotor comienza a perfilar una lógica de operación diferenciada del conjunto. Se instala como interlocutor político proponiendo un modelo que inscribe sus acciones, por un lado, en el ámbito de los acuerdos sectoriales dentro del país y del MERCOSUR y, por otro, en el ámbito de las empresas. La propuesta de «negociación articulada» no es una negociación libre de las partes, está atada a compromisos previos de paz social, donde la estabilidad está garantizada por la inexistencia de actos de indisciplina. Según las autoras, en este marco de retroceso de las relaciones laborales el sindicato cambia poder institu-

cional, generación de empleo y protagonismo por negociación descentralizada y articulada, paz social y trabajo precarizado.

En el caso brasileño Iram Jácome Rodrigues y Glauco Arbix muestran cómo la estructura sindical es cuestionada por el movimiento conocido como «nuevo sindicalismo». Éste surge en 1978 y defiende, por un lado, la libre negociación entre capital y trabajo y, por otro, busca desarrollar una activa organización en las bases, tratando de fortalecer el sindicato a partir de las fábricas. También intenta construir un sindicalismo propositivo orientado a indicar alternativas, distanciándose de acciones que se limitan a negar los caminos propuestos.

Por primera vez en la historia del país, durante los años 1992 y 1993, el sindicalismo cutista, a través de la cámara sectorial, esboza políticas industriales de ámbito nacional. La cámara automotriz asume formas neocorporativistas, desarrollándose la concertación social con relativo éxito. Los resultados positivos para la industria -con la recuperación del sector-, para el gobierno -con el aumento de la recaudación fiscal- y para los trabajadores -ganancias salariales y paralización de los despidos. A pesar de que esa experiencia fue interrumpida en los últimos años, los acuerdos celebrados a finales de 1995 constituyen compromisos valiosos que superan cualitativamente los anteriores. Para el caso brasileño la estrategia de la «cooperación conflictiva» parece definir la estrategia seguida por las organizaciones sindicales.

Mauricio Cárdenas expone el estudio de caso de una ensambladora colombiana, caracterizada por la existencia de relaciones industriales clasistas entre capital y trabajo. La apertura económica y la entrada de nuevos inversionistas presionan a la empresa a reintentar procesos de reestructuración productiva que bajo las relaciones existentes es imposible consolidar. La reestructuración está acompañada de políticas contractuales y laborales que agudizan el enfrentamiento entre la empresa y el sindicato, desencadenando la desaparición de este último. Según el

autor, desde entonces las relaciones son armoniosas; la empresa adopta para el manejo de los recursos humanos políticas proactivas que se implementan con éxito en ambientes no sindicalizados.

Por su parte, John T. Morris anota que el impacto doméstico de la reestructuración en México ha supuesto una masiva relocalización de la industria automotriz hacia el norte del país, particularmente hacia los estados vecinos de EE.UU. Una nueva fuerza de trabajo, joven, en buen estado de salud y sin mayor tradición en luchas laborales, integra las fábricas. Tales condiciones han permitido una rebaja general de los salarios reales en la industria, y el mantenimiento de la fuerza laboral en niveles extremadamente bajos, sin experimentar mayor autonomía laboral.

Este es un libro interesante que cuestiona supuestos efectos laborales unívocos a la reestructuración productiva, al igual que respuestas únicas de las organizaciones sindicales frente a los cambios.

Carmen Marina López Pino

Investigadora

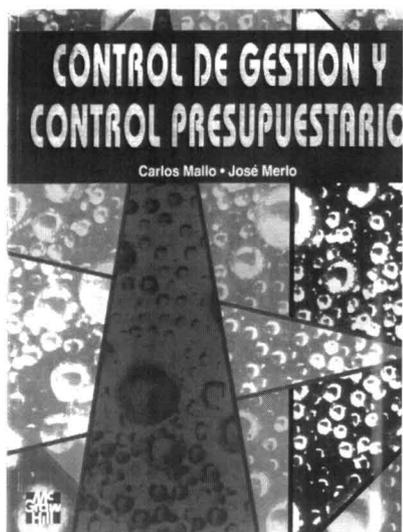
Corporación Social Contemporánea,

CIS

Control de gestión y control presupuestario

Carlos Mallo y José Merlo

*McGraw-Hill
Interamericana de España, S.A., Madrid,
1996, 414 pp.*



En esta ocasión los catedráticos Mallo y Merlo, con muchos años de experiencia en docencia universitaria y en consultoría empresarial, presentan al público en general, a estudiosos de las ciencias contables y a empresarios, desde la Universidad Carlos III de Madrid, un nuevo trabajo que es fiel reflejo de su vocación investigativa y de su vigencia en el concierto académico y profesional. La obra recoge los desarrollos de los teóricos del control de gestión, siendo su principal contribución tomar como núcleo de análisis al presupuesto, que constituye para ellos la principal herramienta con que cuenta la gestión para resolver todo tipo de problemas en la empresa.

En concreto, el texto hace una crítica al tratamiento cotidiano que la mayoría de los libros hacen del presupuesto y que extrañamente lo reducen a la determinación y control de los costos, mientras que en la práctica las empresas lo conciben como el marco propicio de la excelencia empresarial, al mismo tiempo que el control y el cálculo de los costos se reduce al proceso general de gestión presupuestaria. Es en esta condición cuando lo general es el proceso de control presupuestario en las organizaciones y cuando el control de costos es exclusivo de ciertas empresas que se dedican al proceso productivo bajo condiciones muy específicas.

Este trabajo es un estudio que bajo una pretensión de universalidad articula conocimientos hasta ahora dispersos sobre control de gestión y

control presupuestario, con el fin de orientar los procesos de eficacia y eficiencia en el control de los recursos humanos y materiales asignados a las áreas de la empresa y la búsqueda de los objetivos que la unidad económica se proponga lograr en el mercado en que se ubique. Allí es fundamental para el proceso de elaboración del presupuesto la determinación previa de una línea de congruencia entre los objetivos generales de la organización con los particulares de cada unidad o área.

Después de una breve presentación, el libro entra a justificar los elementos teóricos del control de gestión que delimita como el conjunto de medidas de control de variables no financieras que junto con el control presupuestario darían origen a una nueva disciplina: el control de gestión. Sin embargo, la preponderancia del control presupuestario hace más amplio el enfoque que pretenden mostrar los autores.

No creo pertinente la utilización del concepto *disciplina* para esta agregación de técnicas y elementos que se puede considerar un núcleo temático de un tipo de conocimientos más universal como la contabilidad, que sí podemos concebir en un espacio epistémico y sociológico interactivo. En otras palabras, una parte no es el todo y no todo conocimiento puede concebirse desde la óptica pretendida.

El libro analiza luego una perspectiva global de algunas filosofías de la gestión como la gestión de la calidad, concepto clave en la competitividad empresarial, relacionada en forma directa con otros enfoques como la medición de la productividad, análisis conceptuales y metodológicos que aún se escuchan en nuestro país. La producción *JIT* supone, por su parte, el procesamiento sin interrupciones y la maximización temporal desde el inicio de la fabricación respecto a la facturación del bien terminado. Aplicación que para la empresa se mide en términos del impacto económico sobre la producción, los costos y distribución de gastos, y el mantenimiento de los inventarios.

Las obras de Eliyahu Goldratt (*La Meta*, 1984 y *Síndrome del pajar*, 1990), despertaron en el ambiente

académico y empresarial gran interés por la concepción de la gestión denominada *teoría de las limitaciones*, presentada con acierto por los autores y comentada en los asuntos que suscitan polémica con respecto a la producción, las medidas y los costos asociados.

Aborda otros procedimientos de medida como el *benchmarking*, que consiste en la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que conducen a un mejor rendimiento en un entorno de competitividad fuerte, que al nivel estratégico determina sus estándares de rendimiento basado en las prioridades corporativas: satisfacción de los clientes, motivación de empleados, participación de mercado y rendimiento de activos.

Luego, el texto se refiere a la reingeniería, que surge como cuestionamiento a la visión de la gestión con base en tareas o actividades, dando prioridad a los procesos que la unidad económica realiza. Autores como Hammer y Champy la definen como comenzar de nuevo, rediseñar significa abandonar el viejo esquema y reiniciar nuevamente; es reinventar la empresa y cambiar sus sistemas obsoletos. La sencillez que debe caracterizar los procesos genera innumerables consecuencias para la organización en cuanto a su estructura, que ha de corresponder con el entorno actual y sus exigencias de calidad, servicio, flexibilidad y bajos costos.

El capítulo 3 presenta los sistemas de costos relacionándolos con el control de gestión, con especial énfasis en la problemática del reparto y la distribución de costos como base para la toma de decisiones gerenciales, a través de la implementación de modelos para resolver el enfoque de casos.

Seguidamente se instrumenta, mediante un caso, el concepto de presupuesto integral, desde las etapas de la elaboración secuencial de presupuestos por áreas hasta la síntesis presupuestaria con la elaboración de la cuenta de resultados, el balance de situación y el flujo de caja.

En los siguientes cuatro capítulos presenta el enfoque de control de gestión y control presupuestario para

cada una de las áreas de la empresa en atención a los conceptos, las técnicas y modelos necesarios al efecto de cumplir con los objetivos del sistema, desde la exigencia de rigurosidad conceptual, sencillez en la exposición y la aplicación práctica, preocupación que se deja entrever durante toda la exposición de los autores.

La obra finaliza con una panorámica del control de gestión financiero mediante un modelo de medición de los costos que complementan el estudio sintético del modelo de *Cash Management* y otros modelos del aparato sobre el control integral de la gestión financiera. Como complemento, se presenta una visión de aplicación a las empresas del sector descentralizado, las multinacionales y el planteamiento futurista del control estratégico cuyo estado actual ha de servir como base para posteriores desarrollos.

Se destaca la serie de casos que tienen como objetivo facilitar la comprensión conceptual del estudiante y del profesional de las ciencias contables sobre este tema, que utiliza el instrumento matemático en su justa medida sin caer en formalizaciones confusas y distractoras de la atención concreta.

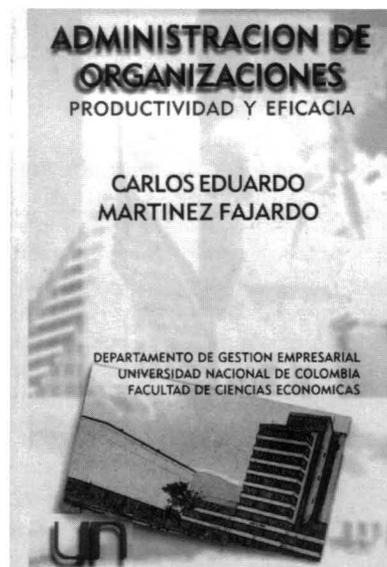
En suma, este esfuerzo representa un aporte importante para la comunidad contable y empresarial en nuestro país que siempre ha querido estar sintonizada con las últimas construcciones, mientras dedica ingentes recursos a la actividad bélica en detrimento de la investigación y de la educación de sus habitantes cuya actitud personal se determina en las instituciones universitarias, que la reducen a la espera y al inmovilismo conceptual del pensamiento.

Luis Antonio González
Profesor
 Departamento de Finanzas
 Facultad de Ciencias Económicas
 Universidad Nacional de Colombia

Administración de organizaciones. Productividad y eficacia

Carlos Eduardo Martínez Fajardo

Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1996, 515 pp.



La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia ha publicado este libro del profesor Martínez Fajardo, actual director del Departamento de Gestión Empresarial y de la Maestría en Administración.

El título del libro plantea una reflexión en torno al objeto de estudio de la administración, es decir, la *organización*, un término genérico y dual. Genérico porque permite aplicar los conceptos administrativos más generales a distintos tipos de organizaciones, tales como las empresas productivas, las industriales y comerciales del estado, las empresas sociales del estado; también como a los

bancos, las escuelas, los juzgados, el congreso, etc. Dual porque evoca una función de la administración, la de poner en orden las distintas actividades, definir procesos, contribuciones, lo mismo que dividir y articular el trabajo al interior de la organización.

La organización constituye un tipo específico de formación social que incorpora en su funcionamiento una lógica técnico-económica; al igual que "produce todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y su propia organización... es un organismo viviente, se autoorganiza, y realiza su auto-producción"¹; pero también es un constructo social que contribuye a la resolución de las contradicciones y a la cohesión de las prácticas económicas².

La gestión o administración integra los saberes, haceres y los artefactos en la orientación estratégica, en los procesos cotidianos de las personas y en la cultura organizacional. Para el autor del libro reseñado "La teoría de la administración o de la gerencia tiene como objeto de estudio la investigación o explicación del comportamiento directivo de las organizaciones y la sistematización de las técnicas o métodos para la conducción eficaz de la producción de bienes y servicios de las organizaciones en interacción con su entorno socioeconómico y físico"³. Todo ello permite cumplir los grandes propósitos y los objetivos de las organizaciones, pero de igual manera permite mejorar la productividad y alcanzar la eficacia. Entendida, en palabras de Martínez, la productividad como la "máxima producción con la mínima cantidad de recursos" y la eficacia como "un concepto dinámico e integral aplicable a la evaluación de los objetivos y resultados de las organizaciones, comprende la suma-

¹ Edgar Morin, *Introducción al pensamiento complejo*, Gedisa, Barcelona, 994, pp. 122-124.

² Michel Aglietta, *Regulación y crisis del capitalismo*, siglo XXI, Ciudad de México, p. 218.

³ Carlos E. Martínez Fajardo, *Administración de Organizaciones*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1996, p. 32.

toria de productividad, eficiencia, calidad e impacto social positivo”.

El autor expresa sobre la palabra administración que se originó en el término *ministrare*, del latín clásico, que significaba “servir un encargo”. “Administrare, administrator, ministro, administrativo, se refirieron a la actividad del asistente, del consejero auxiliar, posteriormente significó la actividad de gobernar, gestionar, dirigir...”⁴

La gestión es una forma específica de regulación que contribuye a articular lo individual de las predicciones de la planeación de organizaciones y lo colectivo de la acción del mercado. Michel Aglietta afirma que “el encadenamiento y la coordinación de las diferentes fases del proceso de metamorfosis del valor exigen unas prácticas específicas de gestión. La organización de esas prácticas constituye una densa red de relaciones económicas, es decir una forma estructural, la empresa”⁵.

La regulación es el ajuste de acuerdo a normas o procedimientos recurrentes de una diversidad de eventos o de causas y de sus efectos o productos con una aparente o lejana interacción; el modo de regulación comprende, en palabras de Robert Boyer, todo conjunto de procedimientos y de comportamientos individuales y colectivos con las tres siguientes propiedades: “1) Reproducir las relaciones sociales fundamentales; 2) sostener y pilotar el régimen de acumulación; 3) sostener y asegurar la compatibilidad dinámica de un conjunto de decisiones descentralizadas”⁶.

Bernardo Kliksberg destaca el papel que debe cumplir la administración como “rol estratégico de primer orden en el funcionamiento de las estructuras económicas de la región”; igualmente se alerta sobre los peligros derivados del “transplante mecánico” de conceptos y prácticas desarrollados en otras latitudes para

otras realidades. Invita Kliksberg a adelantar acciones orgánicas basadas en la experiencia regional para los procesos de incorporación de tecnologías de gestión no latinoamericanas.

Es de destacarse la metodología para el análisis de las organizaciones que se plantea en el libro *Administración de organizaciones*, basada en cinco elementos:

1. El sistema gerencial, cuya función es dirigir la producción e interactuar con el ambiente.
2. Los objetivos que cohesionan la acción del grupo.
3. La estructura formal e informal interna, es decir las relaciones de poder y autoridad, división y especialización del trabajo.
4. Los recursos humanos, gestión y tecnología.
5. La estructura externa e interdependencia de la organización con su ambiente.

De igual forma, en el libro de Martínez se describe un modelo de evaluación de la eficacia organizacional (SEEO) estructurada sobre el análisis de cinco variables:

1. Capacidad de trabajo actual y potencial.
2. Eficiencia actual y potencial del capital.
3. Eficiencia de los recursos físicos actual y potencial.
4. Productividad, calidad y capacidad de innovación tecnológica actual y potencial.
5. Eficiencia en la interacción con variables externas, estratégicas; mercado, clientes, competidor, ventas.

El autor establece una línea de vinculación entre los conceptos de la teoría clásica y la teoría moderna expresando que esta “ha sido complementada, no suprimida por la teoría contemporánea de la administración”.

Debe resaltarse que en cada uno de los temas abordados se han consignado referencias a la realidad colombiana, lo cual se constituye en un auténtico aporte a la caracterización

y análisis de la administración nacional; y complementa esos esfuerzos de presentación de los distintos aportes del pensamiento administrativo internacional, al igual que los otros, por construir la historia empresarial, en los cuales se ha concentrado la acción de los autores latinoamericanos.

El libro también contribuye a mejorar el conocimiento y la tecnología de gestión, los cuales combinados son para la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo “la llave maestra para que nuestras organizaciones empresariales puedan ingresar, con posibilidades de éxito a los mercados mundiales”⁷.

Solo por lo anterior la lectura del libro valdría la pena; sin embargo, es necesario señalar también el análisis riguroso adelantado de la evolución de la teoría administrativa y el esfuerzo por mostrar un proceso coherente y socioeconómicamente contextualizado en la irrupción de los distintos planteamientos; lo cual nuevamente evocando a Aglietta nos deja afirmar que este análisis permite “plantear un problema resoluble por un método experimental que deja amplio espacio al análisis histórico en vez de un problema metafísico”.

La estructura del libro está compuesta por cuatro partes y catorce capítulos, cada uno de estos trae un resumen, un cuestionario de repaso, la bibliografía del tema y algunos presentan casos de análisis.

Primera parte: Fundamentos de la teoría de la administración de la organización, en la cual se conceptualiza sobre la administración, las organizaciones y sus elementos. Se consignan los antecedentes y condiciones del surgimiento de la teoría de la administración, en términos de evolución de la organización, al igual que de las ideas administrativas tradicionales y las condiciones socioeconómicas.

⁴ *Ibid.*, p. 30

⁵ Aglietta, *Op. cit.*, p. 217.

⁶ Robert Boyer, *La teoría de la regulación*, Alfons el Magnamin, Barcelona, 1992, p. 61.

⁷ Misión de Ciencia, Educación, y Desarrollo, *Colombia al filo de la Oportunidad*, Colciencias, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1996, p. 115.

Segunda parte: Teoría clásica de administración, en la cual se analizan el sistema gerencial propuesta por Taylor y por Fayol. La administración burocrática propuesta por Weber; de igual forma se consigna un aparte que analiza como se fusionan las contribuciones teóricas de Taylor, Fayol y Weber.

Tercera parte: Teoría contemporánea de la administración de organizaciones. En esta parte se estudian las condiciones socioeconómicas de la teoría de la administración, la contribución del conductismo a la teoría de la gerencia participativa, y la contribución de la teoría general de sistemas a la teoría administrativa.

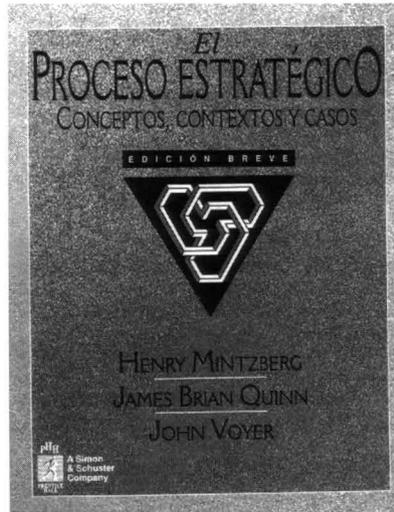
Cuarta parte: En esta parte final del libro se presentan de manera integrada las distintas técnicas de gerencia moderna, bajo la denominación del acróstico *Poder* y del proceso gerencial; aquí se analizan la función de planeación, los cronogramas y la red de actividades, las técnicas cuantitativas de programación, las funciones de organización, dirección, liderazgo, evaluación, reprogramación y reporte.

Carlos H. Caicedo Escobar
Profesor
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Colombia

El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos

Henry Mintzberg,
James Brian Quinn y
John Voyer

Prentice Hall, Ciudad de México, 1997, 641 pp.



Esta obra, compilada, con un criterio ecléctico por Henry Mintzberg, presenta extractos de los artículos y libros más destacados en la teorización y la enseñanza de herramientas aplicables en el proceso de planeación estratégica, a partir de la experiencia de directivos de grandes empresas.

Este enfoque converge con los conceptos centrales de la teoría general de sistemas, y en el campo de la enseñanza de la administración vino a remplazar los cursos y textos de política de negocios con el nombre de gerencia, administración o planeación estratégica.

El libro, además de compilar las contribuciones más destacadas de la teoría de la gestión estratégica, presenta un conjunto de casos basados en experiencias recientes de corporaciones multinacionales que han experimentado con éxito la aplicación de este enfoque de gestión.

Mintzberg ha concebido un modelo de planeación estratégica basado en un método histórico que define como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”; es decir, la concepción de estrategias como planes basados en patrones del pasado para lograr el funcionamiento exitoso de la organización.

En esta compilación se seleccionó un material que permite el análisis de la noción compleja de *estrategia*, incluido el vocablo *strategos*, muy mencionado en la terminología militar, y que significa general, ejército, caudillo, y según Bourgeois y Brod-

win (1984), “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

En cuanto a la formulación de la estrategia, se incluye el modelo de Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia:

- empresa en una industria competitiva
- compradores
- proveedores
- participantes nuevos
- productos sustitutos.

En el modelo de Porter se estudia la diferenciación de los productos en el mercado y se analizan las estrategias de diferenciación basadas en precios, imagen, calidad, diseño, y no diferenciación. También se describen las estrategias de extensión o alcance de los mercados: sin segmentación (por ejemplo, el modelo T de la Ford, la unitalla), de segmentación, de nicho (por ejemplo, las empresas regionales de cemento, de ladrillos, el mercado cautivo de la tienda de la esquina), de fabricación sobre pedidos (de acuerdo con las especificaciones del cliente).

A partir del capítulo cinco, la obra presenta un conjunto de trabajos dedicados a estudiar las corrientes descriptivas para la creación y formulación de estrategias basadas en las dimensiones: cultural (fundamentada en los valores y creencias que comparten los miembros de la organización), política (a partir de los procesos de poder), emprendedora (basada en la capacidad creativa, de diseño de los directivos), ambiental (bajo el supuesto de que los cambios del ambiente imponen las estrategias eficaces) y configurativa (apoyada en la participación según las diferencias de los grupos que conforman la organización).

En el capítulo siete, Mintzberg analiza en forma detallada el enfoque lineal clásico de Andrews que comprende el proceso de definición de objetivos, el método, la secuencia, y la ejecución; y el enfoque adaptativo clásico de Ansoff que busca adecuar la empresa y los recursos al ambiente. Este último enfoque hace énfasis en la estrategia de penetra-

ción, la cual busca incorporar los productos o el mercado de la competencia con el fin de expandir la acción de la empresa.

En la última parte de la obra se recogen los principales trabajos del pensamiento estratégico fundamentado en la corriente del aprendizaje, el cual concibe la creación y formulación de estrategias como un proceso emergente en donde se razona y se actúa, sin separar las etapas de formulación y ejecución, pensamiento que la responsabilidad del proceso de la creación de estrategias recaiga en el aprendizaje de los directivos para que ellos analicen y resuelvan los problemas más relevantes de la organización, evitando que dicha responsabilidad quede en el nivel asesor.

Finalmente, este libro destaca el carácter complejo del enfoque de gestión estratégica centrado en la capacidad del sistema administrativo para identificar la misión o la razón de ser de la organización, para conocer su situación actual, proyectar a largo plazo los cambios en el comportamiento de variables externas que afectarán el crecimiento o la supervivencia de la organización, y crear o formular estrategias, de acuerdo con un proceso cuya eficacia depende de la aplicación de una lógica de trabajo y aprendizaje de los equipos de dirección cohesionados alrededor de valores compartidos, ampliamente conocedores de las modernas herramientas de gestión y de la realidad del contexto socioeconómico local y mundial.

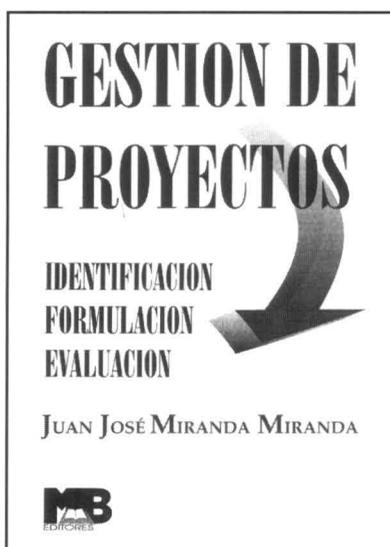
Carlos Eduardo Martínez Fajardo
Profesor

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

Gestión de proyectos. Identificación, formulación, evaluación

**Juan José Miranda
Miranda**

M.B. Editores, Bogotá,
1997, 367 pp.



En su obra *Gestión de proyectos*, el profesor y consultor Juan José Miranda presenta un enfoque centrado conceptualmente en el proceso de planificación estratégica de la preinversión, en el análisis de eficiencia a través de proyectos de inversión en los sectores público y privado.

Su trabajo parte de la concepción del proyecto de inversión como la "unidad operativa del desarrollo" social, económico y sostenible.

El autor afirma que es posible demostrar que el desarrollo guarda una relación directa con la inversión; esto es, a mayor nivel de inversión, mayor índice de crecimiento. Cita los casos de Singapur, Malasia, Corea y Tailandia, que en 1991 presentaron índices de crecimiento de cerca de 10% con un coeficiente de inversión/producto entre 32 y 39%. Comparati-

vamente, en América Latina las tasas de crecimiento están por debajo de 3,5% con un índice de inversión/producto no mayor que 17,5%

La obra estudia los aspectos esenciales de la formulación y evaluación de proyectos regionales y locales, tanto en el sector público como en el privado: el ciclo del proyecto, el proyecto como unidad operativa de planeación, el mercado, los aspectos técnicos, la organización, el marco legal e institucional, los aspectos financieros, las fuentes de financiación, la evaluación privada o financiera, la inflación y la devaluación, la evaluación económica y social de proyectos.

En el ciclo del proyecto el autor identifica y analiza con creatividad las siguientes fases: análisis de preinversión, que incluye la identificación, la selección, la formulación -perfil preliminar, prefactibilidad, factibilidad-, evaluación *ex-ante* que estudia el costo/beneficio, el costo efectividad, la evaluación de impacto y de proceso; ejecución o inversión; operación, administración de la ejecución y operación, y evaluación *ex-post*.

Afirma que la mejor manera de formular y evaluar los proyectos es considerarlos dentro de un marco de referencia de un plan nacional, dado que éste establece objetivos, prioridades sociales y estrategias para una mejor asignación de recursos.

De una manera didáctica y clara, el autor expone los recientes criterios de la evaluación *ex-post* en la propuesta metodológica promovida por el ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) y el nuevo enfoque del Banco Mundial.

Con relación al mercado, analiza los proyectos privados generadores de ingresos y la estimación de las necesidades colectivas de los proyectos sociales, como unidad operativa de planeación.

Con respecto a la evaluación económica y social de los proyectos de inversión, tiene en cuenta los criterios de eficiencia en lo económico-financiero, de equidad y de impacto ambiental en la evaluación social, estudiando las diferencias entre los precios de mercado y los costos de

oportunidad, precios sociales o precios sombra. La obra contiene además dos elementos muy útiles: un glosario de vocabulario técnico y una lista para la presentación de proyectos.

Finalmente, se destaca en la metodología de formulación y evaluación de proyectos aplicada por el profesor Miranda en su libro, la incorporación en las diferentes fases de la formulación y gestión de proyectos de inversión, de los conceptos modernos de organización y gestión como la visión de sistema integral, calidad total, gerencia participativa, planeación estratégica.

La obra contribuye en forma creativa y crítica al análisis técnico de los problemas de desarrollo sostenible en el contexto colombiano, en interacción con políticas de apertura y competitividad internacional.

Carlos Eduardo Martínez Fajardo

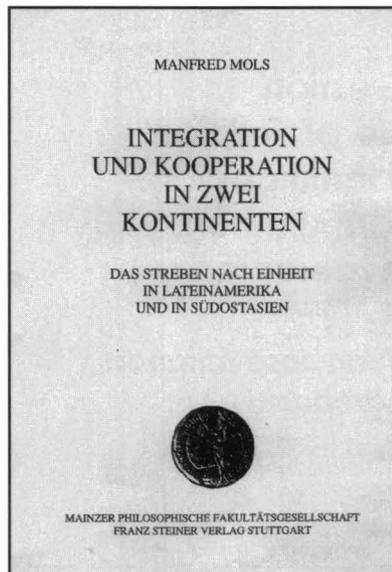
Profesor

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

Integration und Kooperation in zwei Kontinenten. Das Streben nach Einheit in Lateinamerika und in Südostasien

Manfred Mols

Franz Steiner Verlag
(Schriften der Mainzer Philosophische Fakultätsgesellschaft 15),
Stuttgart, 1996, 564 pp.



Después de haber publicado varios estudios previos, el politólogo Manfred Mols de Mainz ha presentado un verdadero *Standardwerk* sobre el proceso de integración y cooperación en América Latina y el sudeste de Asia.

En el primer apartado, Mols hace reflexiones definitivas y teóricas sobre la integración y la cooperación, dos conceptos sumamente importantes en la discusión actual sobre la política internacional. De acuerdo con los teóricos contemporáneos, Mols constata que la cooperación está determinada por la interdependencia en el campo político, social, económico y cultural dentro de una cierta área geográfica.

El término *integración* se caracteriza por una intensa cooperación; ello se manifiesta a través de la creación de instituciones supranacionales que tienden a limitar la soberanía nacional de los Estados.

Entre los factores dinámicos que posibilitan y refuerzan la cooperación y la integración, Mols menciona los actores (eso es, grandes personalidades, gobiernos, bancos, instituciones, la disposición dentro de la sociedad y actores externos), elementos estructurales o situacionales y percepciones. Sostiene que la cooperación y la integración tienen lugar más fácilmente entre países con una cultura democrática que entre sistemas autoritarios. Otras circunstancias que favorecen la cooperación y la integración son un alto nivel de

desarrollo, una situación geopolítica y una constelación externa que requieran el acercamiento de los Estados vecinos así como una predisposición cultural abierta hacia el exterior. Cuando un Estado se encuentra en crisis, esto puede constituirse como un factor a favor de la intensificación de los esfuerzos de cooperación, ya que los instrumentos del Estado no bastan para resolver rápidamente la crisis.

En cuanto a los factores estructurales que favorecen la cooperación y la integración, Mols se refiere al método de análisis de Daniel Frei, según el cual se deben considerar tres dimensiones de integración: la toma de decisiones, la conciencia común y la interdependencia social.

Tras estas reflexiones, en un segundo apartado, Mols compara la cooperación y la integración en América Latina y en el sudeste de Asia. Con respecto a América Latina subraya la importancia de los esfuerzos de cooperación desde el Congreso de Panamá en 1826 y la creación del sistema interamericano. Surgieron redes a través de las cuales los políticos y los funcionarios se comunicaban con el fin de obtener la paz, fortalecer los lazos económicos y armonizar los esfuerzos en el campo cultural. Mols admite que en este sistema los Estados de América Latina se sintieron de una u otra manera dependientes; pero afirma que, por otro lado, en vista del predominio del "coloso del norte" y, puesto que existían intereses comunes dentro de América Latina, los países hispanoamericanos coordinaron cada vez mejor sus objetivos en el ámbito político. La larga tradición de integración contribuyó a la creación y consolidación de una conciencia de identidad dentro de la población de América Latina. Estos factores facilitaron la "moderna" integración regional y subregional de los últimos 40 años, proceso que hasta hoy en día no está terminado.

Si bien el autor dedica algunos párrafos a la red de los múltiples regionalismos en América Latina (que son bien conocidos por la extensa literatura al respecto), hay que criticar que no conceptualiza la diversidad y la diferencia entre, y dentro de, los Estados. Esto, quizás, se deba al he-

cho de que Mols considera que el proceso de integración es algo irreversible en toda la América Latina. Constata que los progresos más grandes de aproximación de los Estados latinoamericanos se efectuaron en cuanto al modelo de desarrollo, del manejo de la deuda externa y en el campo de la política económica.

A diferencia de América Latina, la cooperación en el sudeste de Asia tiene poca tradición; allí no existen tantas variedades subregionales, y nunca surgieron tantos aspectos subgubernamentales como en América Latina. El punto de partida de la cooperación y la integración en Asia fue la fundación de la Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) en 1967. La meta de esta organización es la paz, la estabilidad dentro de la región así como el progreso económico y social.

Mols hace hincapié en que la ASEAN surgió en el ámbito gubernamental; los gobiernos involucrados en este proceso intentaron de esta manera estabilizar sus regímenes autoritarios. Además de la seguridad, los fundadores establecieron también como meta la adaptación de las economías para hacerlas competitivas en el mercado mundial.

La cooperación económica en el sudeste asiático se ha extendido en los últimos años. Este proceso ha sido favorecido por las ideas sobre política económica, similares en los diferentes Estados de ASEAN, y por la percepción de los bloques económicos en Europa y Norteamérica como enemigos potenciales. (Lamentablemente, el autor no hace ningún esfuerzo para explicar esta tesis con un enfoque económico). Por tanto, la interdependencia y la red de relaciones transnacionales e intergubernamentales dentro de la ASEAN no son tan complejas como en América Latina.

Profundizando en los temas anteriores, Mols concluye en el tercer y último apartado, que tanto en América Latina como en el sudeste de Asia se puede observar indudablemente una tendencia hacia la integración. Pero los gobiernos en ambas regiones aún no ceden muchas de sus competencias a órganos no-gubernamentales de las organizaciones

regionales. Asia se caracteriza por una mayor eficiencia y rutina en el ámbito intergubernamental, mientras que en América Latina la conciencia de la gente es más abierta hacia las influencias procedentes de más allá de las fronteras nacionales.

Por su orden sistemático, su profundidad en la aclaración de los problemas importantes y, finalmente, su método comparativo, el libro de Mols merecería una traducción tanto al inglés como al español.

Thomas Fischer

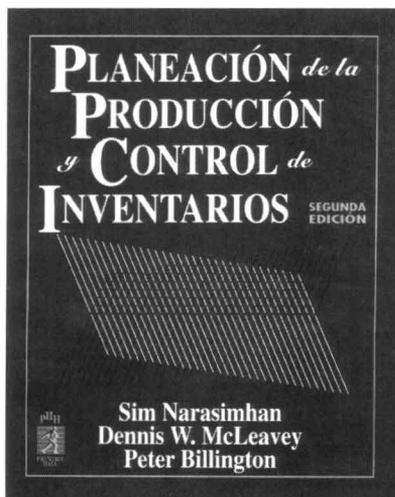
Profesor

Universität Erlangen-Nürnberg

Planeación de la producción y control de inventarios

**Sim Narasimhan,
Dennis W. McLeavey y
Peter Billington**

Prentice-Hall
Hispanoamericana,
Ciudad de México, 1996,
xix, 716 pp.



Este libro incluye los temas relacionados con pronóstico, administración de inventarios, planeación agregada, planes maestros de producción, planeación de los requerimientos de material, planeación y el control de la capacidad, la planeación, programación y control de las actividades de producción en el taller, la teoría de las restricciones y la manufactura sincronizada, técnicas de administración de proyectos, innovaciones tecnológicas en la manufactura, administración de la calidad total y cierra con la fábrica del futuro.

Una de las fortalezas del libro estriba en el aporte de ejemplos resueltos en cada uno de los temas señalados anteriormente, ejemplos que aclaran dudas y que evidencian la aplicabilidad de temas que se podrían presuponer de utilización solo académica acercando a aquellos estudiantes sin práctica empresarial a la realidad de las organizaciones. Sin embargo, el libro maneja elementos de tipo teórico-investigativo consignados en diferentes artículos, presentados al final de cada capítulo y que son extraídos de revistas internacionalmente importantes como, por ejemplo, *Interfaces*, *Across the Board*, *Financial World* y *American Scientist*. Estos artículos aportan contenidos de investigaciones adelantadas en diferentes universidades y que deberían ser del interés prioritariamente de docentes y estudiantes con perfil investigativo. Otro punto a resaltar es la mención que sobre utilización de *software* se hace en algunos apartes del libro.

La obra está organizada en cinco partes que comprenden un total de 21 capítulos.

En la primera parte se trabaja estrategia y pronósticos. Para los autores un sistema de pronósticos satisfactorio debe presentar las siguientes características:

1. Precisión
2. Pocos requisitos en cuanto al tiempo para hacer los cálculos
3. Escasas necesidades de almacenamiento en computadora
4. Costos bajos en la compra o el desarrollo de programas
5. Capacidad en línea
6. Capacidad para enlazarse en un sistema de administración de base de datos existente.

Se presentan modelos de pronóstico en series de tiempo común: promedio móvil simple, promedio móvil ponderado, suavizamiento exponencial simple, modelo de tendencias de Winters y suavizamiento exponencial ajustado estacionalmente.

A lo largo de este capítulo se desarrollan dos conceptos básicos: la cuantificación de errores de pronóstico y el promedio exponencial (este último asigna una menor importancia a las observaciones anteriores).

Adicionalmente los autores aportan los siguientes puntos como una secuencia a seguir en el proceso del pronóstico:

1. Especificar objetivos
2. Dar contestación a la pregunta "¿qué pronosticar?"
3. Dimensiones de tiempo
4. Consideraciones con respecto a la base de datos
5. Selección de un modelo de pronóstico
6. Someter el modelo a prueba
7. Preparación del pronóstico
8. Presentación del pronóstico
9. Seguimiento de los resultados.

En el capítulo 3 los autores abordan lo que denominan como temas especiales de la elaboración de pronósticos, aplicados a situaciones tales como: línea de automóviles que maneja diferentes opciones respecto a motor, cilindraje, etc. Los pronósticos de demanda de productos individuales resultan muy costosos; por tal motivo se elaboran pronósticos para un grupo o familia considerado como un todo: pronóstico de artículos múltiples. Otra situación especial es la de aquellos artículos que tienen poca demanda o que incluso llega hasta desaparecer en algún(os) periodo(s) y que en el texto son presentados como artículos de desplazamiento lento.

En la segunda parte, compuesta por cinco capítulos, se abarcan temas referentes a la administración de materiales:

1. Sistemas básicos de inventario.
2. Reabastecimiento conjunto de artículos múltiples, manejando tres modelos:

- Modelo de cantidad de pedido para reabastecimiento conjunto. Se determinan las cantidades económicas de pedido, es decir de producción, para un grupo de artículos reduciendo al mínimo los costos totales de inventarios y preparaciones por período.
 - Modelo de pedidos para el reabastecimiento conjunto con ciclo variable por artículo. En el modelo inmediatamente anterior el costo total de hacer el pedido y de llevar el inventario es igual, pero no siempre ocurre esto cuando se comparan estos mismos costos en el caso de artículos individuales.
 - Modelo de reabastecimiento conjunto de cantidad de producción. Este modelo se aplica cuando los artículos de una misma familia se fabrican utilizando las mismas instalaciones, haciéndose necesaria una preparación importante para la familia y al mismo tiempo una preparación de menos importancia para cada artículo individual.
3. Sistemas de inventario en condiciones de riesgo. En la realidad la demanda difícilmente es constante, por tal motivo se administra la posibilidad de agotamiento de las existencias estableciendo interacciones entre el costo de mantener inventarios y el costo de no poder surtir pedidos en determinado momento.
 4. Administración de inventario agregado. Hay momentos en los cuales es mejor manejar de forma conjunta los artículos susceptibles de inventariarse: este capítulo proporciona algunas técnicas para lograr este propósito.
 5. Administración de inventarios de distribución.

En la parte tres se tratan temas referentes a las actividades de la planeación, empezando con la planeación agregada, pasando por el programa maestro de producción y terminando con planeación de los requerimientos de materiales (MRP), extendiéndose hasta la planeación de los recursos de manufactura o fabricación (MRP II).

En la cuarta parte se presenta lo referente a actividades de control que son necesarias para que las diferentes actividades de producción de desplieguen de acuerdo con lo planeado anticipadamente. Se tocan temas pertinentes a capacidad dentro de un marco de aseguramiento de la disponibilidad de esta capacidad en un determinado momento y lugar. Cuando se manejan altos volúmenes de producción es necesario realizar una mezcla eficiente de productos para alcanzar la máxima utilización posible de la capacidad instalada. Ahora bien, cuando la producción se adelanta en lotes pequeños se hace necesario estudiar diferentes procedimientos de los puntos de trabajo. Para terminar esta parte se revisan algunas técnicas de administración de proyectos.

En la quinta y última parte se tocan temas referentes a la tecnología de fabricación: CAD, CAM, CIM y la fábrica del futuro. Esta última temática analiza el impacto que los rápidos cambios en la tecnología generan en el ambiente industrial, acelerando actitudes de cambio y despliegue de estrategias exitosas al interior de la empresa.

Este es un libro técnico en temas de administración de operaciones que cumple a plenitud su papel de ser difusor de métodos de mejoramiento en esta área.

Gloria Isabel Rodríguez

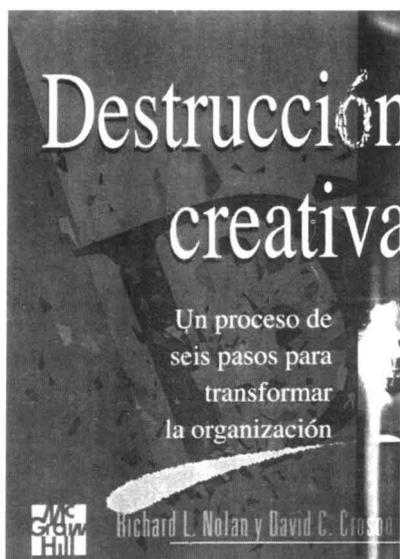
Profesora

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

Dstrucción creativa. Un proceso de seis pasos para transformar la organización

**Richard L. Nolan y
David C. Croson**

McGraw-Hill
Interamericana Editores,
Ciudad de México, 1996,
256 pp.



Este libro describe como ninguno las grandes exigencias que han impuesto a los ejecutivos las drásticas transformaciones económicas imperantes en el mundo de hoy.

Richard L. Nolan, tal como aparece en la semblanza de los autores, es miembro de la generación de 1942 de profesores de administración en la Universidad de Harvard, e imparte cursos de posgrado en estrategia y administración de empresas. Antes de reincorporarse al cuerpo docente de la Escuela de Administración de Harvard en 1991, ocupó durante 14 años la presidencia de Nolan, Norton & Co., empresa que da consultoría en administración de tecnología

de la información (en 1987 se fusionó con KPMG Peat Marwik). Nolan ha escrito mucho en publicaciones especializadas en tecnología de la información y en administración en general. Sus otros libros más recientes son *Globalization, Technology and Competition*, en coautoría con Stephen P. Bradley y Jerry A. Hausman, y *Building the Information-Age Organization*, con James Cash, Robert Eccles y Nitin Nohria.

David C. Croson, es conferencista sobre operaciones y administración de la información en la Escuela de Administración de la Universidad de Pensilvania y candidato al doctorado en economía de la empresa en la Universidad de Harvard. Realiza investigaciones sobre los efectos que la tecnología de la información tiene en la estrategia corporativa y la organización interna, sobre la función que la reputación de los intermediarios tiene en la evolución de las alianzas interorganizacionales y sobre el papel estratégico del compromiso voluntario en la ley de daños.

Esta obra describe los principios de un método nuevo y sistemático de una administración basada en el dominio de la tecnología de la información en computación y redes. Su desarrollo describe la forma de resolver inquietudes como "¿Por qué el ambiente de los negocios es tan inestable y aparentemente contradictorio?" "¿Por qué es tan difícil efectuar cambios eficaces y duraderos en una organización para poder satisfacer el nuevo ambiente de negocios?" "Y entonces ¿qué debo hacer?".

En *Dstrucción creativa* se explican los principios de la administración en la economía de la información que permite crear una organización basada en redes. Este conjunto de principios desarrolla aspectos relacionados con la reducción del tamaño de la empresa, la búsqueda de un equilibrio dinámico, el diseño de estrategias de acceso al mercado, la orientación al cliente, el afianzamiento en el mercado y los principios de administración esenciales para la organización de redes basadas en la tecnología de la información.

El libro está estructurado en 9 capítulos que describen las seis etapas de la destrucción creativa y los

principios de administración esenciales para la organización de redes basadas en la tecnología de la información.

En las dos primeras etapas se describe el contexto de la transformación de la empresa que se transforma de la economía industrial a la economía de la información, que requiere grandes cambios en el sector laboral, cambios que no necesariamente se convierten en despidos, aunque éstos pueden suceder. "El sector laboral dominante fue el trabajo agrícola en la economía agrícola, el trabajo fabril en la economía industrial, y ahora está en proceso de convertirse en lo que llamamos trabajo del conocimiento en la economía de la información". En estas dos primeras etapas se describe además cómo las tecnologías dominantes han pasado de las herramientas manuales a la maquinaria activada por energía eléctrica y luego al computador.

Se desecha radicalmente el concepto del encasillamiento que comúnmente se hace de las dos categorías de trabajadores, el profesional que diseña la manera en que se realizará el trabajo y el no profesional que se limita simplemente a cumplir órdenes. Se considera totalmente obsoleta dicha clasificación y se cambia por una clase única con conocimientos, es decir, un empleado que aporta valor al suministrar e interpretar información. Además se describen en estas dos primeras etapas el por qué de la obsolescencia de la jerarquía funcional y en su defecto surge una nueva forma organizacional que se denomina "la red activada por la tecnología de la información". Se analizan los conceptos de reducción del tamaño de la empresa y la búsqueda de un equilibrio dinámico, entendiendo a aquél como la dinamización de los flujos de información no obstruidos por una cadena de mandos que aumentan los costos, su transmisión y control, pero que además compromete a la organización en buscar un equilibrio entre los diferentes grupos involucrados en ella: accionistas, empleados y clientes (sociedad en general). Dando a los accionistas un rendimiento justo de capital de riesgo, a los empleados un pago oportuno y proporcional

al valor agregado, y también dando la oportunidad a los clientes de contar con más opciones para obtener los productos y servicios pagados al precio justo que "deberían costar".

Este proceso expansivo de la información, precisión y oportunidad, hace que la contabilidad sea distinta a lo que era cinco años atrás, y se obtiene información más completa y barata en el tiempo real. Es importante que los administradores, gerencia en general, entiendan esta realidad y la compartan con sus mandos para una toma de decisión más real. "En el pasado, la retención de información proporcionaba ventaja estratégica; ahora la ventaja se obtiene demostrando que se está informado".

El departamento de contabilidad, una función de *staff*, vigila la información y presenta periódicamente, en forma semanal o mensual, el avance de las metas. Una auditoría garantiza la uniformidad de la medición a través del año y la presentación de acuerdo con las normas, principios y procedimientos, del desempeño financiero. En nuestro país, por ejemplo, las regulaciones sobre la materia no imponen la obligación de auditorías externas en las empresas; no obstante, sí se exige que los estados financieros básicos sean certificados dictaminados. Una auditoría actualizada se ha vuelto equivalente de un *curriculum vitae* de cualquier empresa que busque ampliar sus posibilidades de expansión.

En las tres siguientes etapas, la atención se centra en responder al ambiente del mercado que caracterizará el futuro de la empresa; en la institucionalización de una transición social de la orientación hacia fuera; parece que la consigna ha de ser: "sentir y producir, antes que producir y vender". En la economía industrial, las compañías dominaban la producción y la distribución masivas para atender demandas acumuladas insatisfechas. En la economía de la información, las empresas industriales tienden a concentrarse en mejorar la calidad de sus productos y las de servicios en mejorar su capacidad de respuesta. Se trata de una orientación importante en que se atiende, se descubre y se responde con rapidez extraordinaria a las necesidades y deseos de productos y servicios in-

novadores por parte del cliente. El afianzamiento del mercado constituye la esencia de la estrategia defensiva y su finalidad es restringir el acceso al mercado de otras compañías y defender los clientes actuales contra la competencia.

La búsqueda del alcance global explica el concepto de la globalización empresarial en un sentido intangible, no físico, como ordinariamente se utiliza el término, no se entiende como presencia multinacional, más bien debe entenderse como una actitud mental de los líderes ejecutivos. "El concepto tal como se describe en el libro es algo más que una diversificación geográfica y una base de recursos, algo más que el establecimiento de sucursales en lugares exóticos: es la capacidad de aprovechar las oportunidades en cualquier lugar y en cualquier momento en que se presenten. La presencia global de una empresa puede ser virtual, es decir, su influencia tal vez se sienta en regiones donde no se tiene presencia física ni activos. Su productividad no tiene límites, en otras palabras, no tiene conflictos: es independiente del espacio geográfico, de la rapidez de sus procesos básicos, de la escala de producción..."

Por último, en el capítulo 9, se concreta la visión de la organización de redes activada por la tecnología de la información y los principios de administración de la economía de la información sobre los que descansa.

En definitiva, propone que "las estructuras organizacionales han de crearse mediante el diseño explícito de infraestructuras que ofrezcan el contexto y los límites dentro de los cuales las redes autodiseñadas de carácter transitorio y orgánico puedan construirse y desmantelarse según vaya necesitándose.

Por último, son siete las infraestructuras que constituyen la base de una empresa en la economía de la información:

1. Infraestructura de la tecnología de la información.
2. Infraestructura de la administración del desempeño.
3. Infraestructura de activos humanos.
4. Infraestructura de asignación de recursos.

5. Conocimiento compartido e infraestructura de la base de datos.
6. Infraestructura para las tareas de proyectos.
7. Infraestructura de la competencia básica.

Fausto Moreno Guerrero

Profesor

Departamento de Finanzas

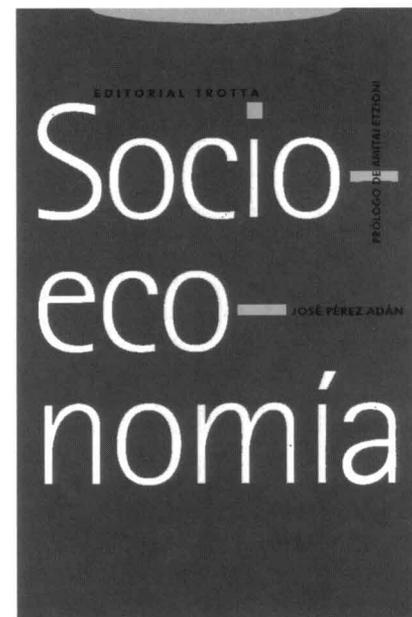
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Socioeconomía

José Pérez Adán

*Editorial Trotta, Madrid,
1997, 121 pp.*



El autor es profesor de sociología de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Valencia y presidente de SASECE (Society for the Advancement of Socioeconomics, Capítulo Español) y del Grupo Ecológico Mediterráneo.

Es necesario aclarar que el texto sobre *socioeconomía*, presenta la discusión y profundiza el debate entre la sociología y la economía, no solamente en sus bases conceptua-

les y en sus aplicaciones sino también en sus relaciones interdisciplinarias sobre el objeto del conocimiento y la explicación de la realidad. La complejidad de la discusión lleva a pensar que este comentario en todas sus dimensiones se queda corto con relación a la profundidad con que Pérez toca las temáticas y desarrolla las propuestas de lo que se proyecta como un eje de discusión importante en el futuro de los estudios sobre el desarrollo y sus posibilidades reales para la sociedad y la economía en su conjunto, las propuestas alternativas de la economía comunitarista, donde las razones individuales sean de coherencia y no de eficiencia.

El trabajo consta de 6 capítulos, que buscan plantear la discusión que gira en torno a las explicaciones del comportamiento individual y social que la teoría económica ha venido construyendo especialmente desde los neoclásicos, o economía *standard*, de una parte, y el acercamiento al conocimiento de la realidad, de otra parte. En los dos casos cada situación va por su lado, primero, la realidad se vuelve cada vez más compleja en su proceso de construcción y desarrollo económico, social, cultural, ético, moral y filosófico: “queremos conocer la realidad para contribuir a su mejora” (Amitai Etzioni); y segundo, la teoría económica neoclásica torna complejos los modelos de interpretación teórica que no explican la realidad.

Muchos nos preguntamos “¿qué es la *socioeconomía*?”; parte de la respuesta nos la presenta el mismo Etzioni en el prólogo, cuando sintetiza el desarrollo de la *socioeconomía* como aquella disciplina que une los estudios de economía con las otras ciencias sociales, donde hay, diversas orientaciones conceptuales con distintos grupos de trabajo que comparten ciertas premisas: 1) las personas no son entendidas como seres calculadores, que se caracterizan por su racionalismo, sangre fría e interés propio; 2) hay un argumento sobre modificación del tema de la racionalidad; 3) la explicación de la imbricación societal del mercado, y el consecuente papel en él de las instituciones y el poder político; 4) el incremento de elementos empírico-inductivos en el estudio del comportamiento económico.

Por su parte el autor del libro, considera la *socioeconomía*, como una de las novedades intelectuales de los últimos años, la cual debe mucho a su vocación de paradigma alternativo: “Lo que esta nueva perspectiva pretende es reconducir la ciencia económica al seno del contexto social y moral que la vio nacer, con una formación rigurosa de los criterios de racionalidad o coherencia interna en vista de los fines que se persiguen: la justicia, la solidaridad, y la felicidad global, y no solamente la maximización de una utilidad llamada interés propio”. En estas condiciones se asume que la economía está inmersa en la realidad social y cultural y que por lo tanto no es un sistema cerrado y autocontenido; además se recalca que los intereses que generan comportamientos competitivos no son necesariamente complementarios y armónicos, pues, los mecanismos de decisión que usan los individuos están influenciados por valores, emociones, juicios y prejuicios, así como por afinidades culturales y otros.

La *socioeconomía*, no implica ningún compromiso ideológico y está abierta a una gran variedad de posiciones que contemplan el comportamiento económico como lugar de acción de la totalidad de la persona y de todas las facetas de la sociedad.

El libro compara la evolución de la economía y la sociología, desde el período de la Ilustración hasta hoy, analizando los instrumentos y fines, discute el nacimiento de las dos disciplinas, el desarrollo y la delimitación de los campos de conocimiento e investigación, los cuales tienen una separación clara en los inicios del siglo XIX. Resalta el cambio de posición de la economía en la siguiente frase: “No nos equivocamos si decimos que la economía, en sus dos siglos de existencia, ha pasado de ser considerada hija de la moral a ser nieta de las matemáticas”. Así, para algunos economistas hay cierta frustración cuando observan que la sociedad espera que la economía pueda predecir y solucionar problemas sociales y se choca con la realidad de la recesión, el aumento de la desigualdad, o la perpetuación de la pobreza, situaciones que han llevado a una crisis de la economía actual, no tanto en los niveles de “estancamiento

intelectual como en los de legitimación social”.

La consolidación de la sociología no la separa de la economía. El aporte de los sociólogos clásicos se centra en el concepto de sociología económica; así Max Weber distingue conceptualmente al interior de la economía social, tres campos: “los hechos económicos... los fenómenos relevantes económicamente... los fenómenos condicionados económicamente. Émile Durkheim consideraría que hay suficiente espacio para sociólogos y economistas, separando los fenómenos económicos de los sociales y estableciendo líneas de cooperación.

Las aproximaciones interdisciplinarias son recogidas por George Simmel y Wilfredo Pareto quienes las consideran complementarias y por Thorstein Veblen quien trató de dar a la economía una base sociológica estable. Joseph Schumpeter consideró que muchos temas económicos debían ser tratados desde una perspectiva más amplia.

La estrecha relación sociología-economía es criticada en Norteamérica, y es a partir de la introducción del concepto de sociedad industrial y con la contribución de Talcott Parsons, Neil Smelser y Karl Polanyi que se trata de “delimitar la economía como un separado sistema social subordinado a la sociedad en general, y reciclar desde una perspectiva sociológica las contribuciones teóricas de los economistas modernos... La economía parecía encarrilada a acercarse de nuevo al área de estudios de la sociología”.

Para los marxistas separar la sociología de la economía no tiene sentido: “no hay nada más común a la organización social y al sistema económico que la estructura y dinámica de la propiedad... La estructura de la propiedad, la estructura social, las relaciones intergrupales, son también conceptos económicos reales”.

Las bases de la *socioeconomía* actual parten de la crítica a la economía ortodoxa (*standard* o neoclásica) y su fundamentación ética. ¿Cómo se llega a la discordancia entre la economía *standard* y la realidad? Con dos referencias; la prime-

ra, espacial y referida a la globalidad e interconexión creciente, se presenta una "incapacidad de la economía *standard* de proporcionar un criterio transnacional de bienestar". La segunda, la constante relacional, la cual sitúa el contexto apropiado, que es la suma de relaciones múltiples que continuamente ocurren en tres ámbitos, el entorno biofísico, el sistema de producción y consumo y el entorno cultural (la economía *standard* rompe la mutua relación de dependencia entre los tres ámbitos).

Pérez toma como genealogía de la *socioeconomía* las obras de Adam Smith, Sismondi, John S. Mill, Durkheim, Veblen, John Hobson, Werner Sombart, Weber, y el mismo John M. Keynes. Considerando que el desarrollo del liberalismo desde sus inicios tiene como fundamentos la doctrina moral, destaca también el papel de las diferentes encíclicas que sustentan la doctrina social católica por los niveles de afinidad con la *socioeconomía*. Por último destaca los aportes de Polanyi, Schumpeter, Gunnar Myrdal, Schumacher, Etzioni, Amartya Sen y John K. Galbraith.

Pérez critica la concepción neoclásica del ejercicio del poder, donde se considera que las organizaciones empresariales y otros actores económicos no tienen mayor poder sobre el mercado sino al contrario, es el mercado el que dicta las formas de funcionamiento. De otra parte, la *socioeconomía* "reconoce la centralidad y juego de poderes que conforman y moldean el mercado".

Así, Pérez considera que en el siglo XX hay tres imágenes del poder. La primera corresponde a una *estructura jerarquizada* donde la concentración del poder equivale a una concentración de la propiedad, la situación de principios de siglo en Rusia y España. En este caso, el poder tiene una naturaleza personalizada y es ejercido a través del arbitrio y la benevolencia de los que lo detentan.

Una segunda forma es la *estructura dual*, donde el acceso al poder tiene un factor nuevo: "El conocimiento, entendido como capacidad de manejo y no como sabiduría. Los sinpoder son los que están alejados de las estructuras que facilitan la expe-

riencia de manejo... La naturaleza del poder es menos personalizada... La fuerza del progreso, la implantación de las nuevas tecnologías, las grandes corporaciones transnacionales, representan la punta de lanza de esta nueva fuerza impulsiva que va despersonalizando el poder al ritmo que consolida la implantación del sistema de producción y consumo dominante y la cultura que lo ampara".

La última forma es una *estructura de poder amorfa*, sin vértices, "donde todo el poder pertenece al sistema, donde el conjunto de la población pertenece al los sin-poder, y donde el ejercicio del poder de discreción es mínimo... situación probable entre los posibles escenarios del futuro... dejando la *socioeconomía* paso al comunitarismo..."

Un interrogante de gran calibre planteado por el autor tiene que ver con "las posibilidades de positiva contribución de las nuevas tecnologías hacia la preservación del medio ambiente y la prevención de una crisis ecológica". Se discute la aproximación de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo que plantea cuatro principios equilibrados para un desarrollo sostenible como son: 1) quien contamine paga; 2), quien usa (se refiere a recursos) paga; 3) precaución, más vale curarse en salud y prevenir los riesgos; 4) la subsidiaridad. Frente a estos principios considera que "ninguno... ni todos ellos en conjunto suponen un punto de partida hacia un diferente sistema de producción y consumo, más bien, al contrario, refuerzan la idea de que un mercado sabiamente regulado no haría necesario un replanteamiento sobre las fuerzas económicas que mueven el flujo de capitales".

Pérez considera entonces una serie de alternativas y principios al manejo ambiental como son: 1) el principio de integridad cultural y social que afirma que el desarrollo debe crecer desde dentro y no puede ser impuesto desde fuera; 2) el principio ecológico que defiende devolver la diversidad e integridad a la naturaleza (restitución); 3) el principio de solidaridad que contempla el equilibrio global de rentas; 4) el principio de emancipación que supone la au-

toafirmación y el *empowerment*; 5) el principio de no-violencia; 6) el principio de bondad en el error que supone trabajar en un marco de riesgo donde los errores no se paguen mediante el deterioro ecológico.

La *socioeconomía* puede ser una tabla de salvación o de legitimación social de la ciencia económica en un futuro próximo. De ahí que Pérez señale dos líneas especiales de actuación. La primera, el establecimiento de relaciones afectivas en régimen de paridad con el proceso de globalización y también con el proceso de estrechamiento planetario. La segunda, la creación de espacios sociales para el desempeño de responsabilidades colectivas libremente asumidas, donde estén presentes el diálogo y la interacción social.

El libro de Pérez plantea una discusión que se requiere en Colombia, como cuáles son las alternativas, económicas, sociales, políticas, ambientales, étnicas y tecnológicas viables y posibles en la actual situación, en medio del contexto institucional, territorial, nacional y de globalización en marcha, de una reforma del Estado en la cual predominan los criterios del mercado, y de las cuestiones ambientales donde también domina la visión economicista.

Mauricio Betancourt García

Profesor

Departamento de Teoría y Política

Económica

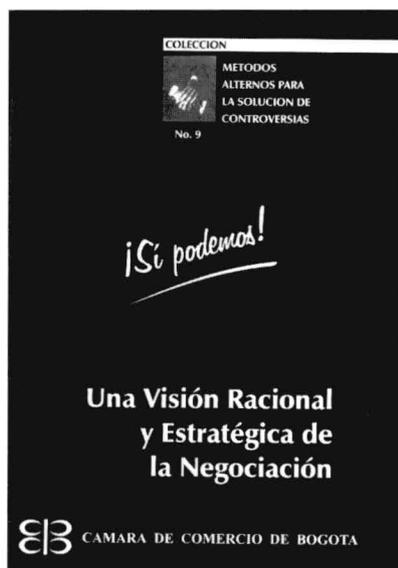
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Una visión racional y estratégica de la negociación

Luis Arturo Pinzón
Salcedo y
David Gleiser Dobrzynski

Cámara de Comercio de
Bogotá, Bogotá, 1997,
230 pp.



Es grato encontrar esfuerzos serios de literatura escrita en español, sobre el pensamiento y los métodos alternativos para la resolución de conflictos, particularmente si se trata de autores colombianos. Sin duda, nuestro país es tal vez uno de los más necesitados en América Latina de una visión y propuestas distintas a los instrumentos tradicionales de poder y de ejercicio del derecho como únicos mecanismos para manejar el conflicto y sus efectos.

Actualmente una persona interesada en textos escritos o traducidos al español se encuentra con la terrible decepción de disponer de muy escasas opciones o de algunas ya muy poco interesantes. De hecho, títulos tan conocidos como *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, o ¡Supere el No! cómo negociar con personas que adoptan posiciones*

obstinadas, que cumplieron con la noble tarea de dar a conocer el tema de la administración del conflicto en la década pasada, no pueden seguirse leyendo sin profundizaciones de otro tipo. Peor aún, es una dura realidad tener que encontrarse con libros colombianos como el de José Noé Ríos, *Cómo negociar a partir de la importancia del otro*, cuyo único aspecto prominente es el de contar con un buen título.

Dadas las anteriores circunstancias y el aparente deseo de la Cámara de Comercio de Bogotá en cambiar esta situación, me sorprende que la única forma en que pudimos leer el texto objeto de esta reseña en su versión original haya sido por el encargo que nos hizo la revista *Innovar* para realizar esta tarea. Es lamentable que se prive a tantos interesados de la oportunidad de tener acceso a una obra que, a diferencia de aquellas que proporcionan recetas de maniobras tácticas de negociación, se interesa por difundir el conocimiento para que muchos más acudan a los sistemas alternativos de resolución de conflictos.

Rescatando el discurso de Guillermo Fernández de Soto, presidente de la Cámara de Comercio de Bogotá, en su introducción al libro y titulada "Los métodos alternos para la solución de controversias como factor de transformación social y cultural", pensamos que no se puede caer en la trampa de "elitizar" también los temas de la negociación y la mediación. Sin embargo, y tal como se ha sugerido, el problema radica en que con la poca difusión de estas obras, el proceso de divulgación pareciera tener la intención de limitarse a su promotor.

En cuanto a la obra que se comenta, nos hemos visto en la necesidad de dividir su análisis según los capítulos escritos por los dos autores, Luis Pinzón (primera parte) y David Gleiser (segunda parte).

En cuanto a la primera parte del libro, escrita por Pinzón, entendemos que el texto original fue editado de tal forma que se destinaron sólo tres capítulos, de aproximadamente diez que escribió, para este volumen y se guardaron los demás para una obra futura. Esto tal vez explica por qué su

parte del libro deja algún grado de insatisfacción y se percibe un tanto desarticulada. Veamos, pues, algunas de las observaciones.

En el primer capítulo se rescata la innegable importancia de las *alternativas* a un acuerdo negociado, es decir, aquello que haríamos en caso de no llegar a un acuerdo en la mesa de negociación. Éste es un aspecto fundamental en la visión estratégica del manejo del conflicto. Por tanto, no nos parece adecuado que se despache el tema de modo tan superficial y sin la posibilidad de encontrar figuras que permitan al lector entender con mayor claridad estos conceptos. En efecto, frases como: "Mientras mejores sean sus posibilidades de abandonar la negociación en buenas condiciones, mayores serán sus probabilidades de influir positivamente en la negociación", no aportan mayor cosa sin la adecuada explicación sistemática que incluya las respuestas al por qué y al cómo. Por esto, y por la importancia de las afirmaciones del autor, que este tema merecería un capítulo que de verdad enseñe a quien lo lea.

De otro lado, está claro que muchos conflictos surgen y no encuentran solución porque la gente es incapaz de romper con sus paradigmas y supuestos, porque no acepta la legitimidad y la posibilidad de una perspectiva distinta a la propia. Estos son los aspectos principales del capítulo sobre "La comprensión del otro", donde se rescata el valor de temas como las diferencias entre las partes en conflicto, sus distintas perspectivas del problema y, como el mismo Pinzón afirma, "ver el mundo a través de los ojos de los demás" y "preocuparnos por entender cómo los otros interpretan, comprenden, perciben y explican su experiencia". Sin embargo, el error en que incurrir muchos teóricos consiste en dificultarle al lector la comprensión de temas sencillos con ejemplos demasiado técnicos como "El experimento del punto ciego" y "El experimento de las sombras de colores", distantes de la realidad práctica de la negociación y que no ilustran claramente el concepto.

No obstante lo anterior, Pinzón cambia su criterio en el tercer capítulo y rescata de manera clara, sencilla y didáctica uno de los aspectos cen-

trales de la negociación, mediante el uso de uno de los ejemplos más famosos, atribuíble a Mary Parker Follett. Éste es el de las dos hermanas que encuentran una naranja y después de dividir la fruta en mitades iguales, se dan cuenta que hubieran podido negociar de tal forma que una de ellas se quedara con la pulpa y la otra con la cáscara. O sea, la diferencia entre negociar por medio de *posiciones* y negociar con base en los *intereses* y *necesidades* de las partes. Esto último conduce a la conclusión de que los intereses se perciben casi siempre como opuestos, en vez de emprender la búsqueda de aquellas necesidades compatibles o convergentes que dan a las partes la posibilidad de mejorar sus resultados en las negociaciones. Adicionalmente, el autor enriquece esta diferenciación con mecanismos para poder identificar estos intereses e ilustrando cómo la diferencia de prioridades de las partes permite optimizar la solución para ambos, a través de un ejemplo sencillo.

La primera parte del libro finaliza en un examen sobre "Las necesidades humanas, valores, intereses y gustos" que, adicionalmente, no nos deja claro a qué tipo de lector se dirige el texto. No se sabe si se trata de un trabajo filosófico sobre el conflicto, de un manual didáctico para mejorar las habilidades de negociadores y mediadores relativamente novatos en el tema, o si es una crítica a Fisher, Ury, Bazerman y otros teóricos de la negociación. Cualquiera de estas opciones habría sido si el autor se hubiera dedicado concretamente a desarrollarla.

La segunda parte es lo más valioso de este libro. De hecho, el autor de ella, David Gleiser, se propone dos objetivos que cumple a cabalidad.

En primera instancia, el capítulo quinto sobre "Estrategias de conflicto y de negociación" nos muestra el manejo del conflicto como un problema estratégico en que deben analizarse dos aspectos iniciales: ¿cómo puede actuar la contraparte? y ¿cómo podemos influenciar en su forma de actuar? Sólo de este modo es posible elegir el derrotero más adecuado para lograr el objetivo propuesto. De otro lado, en el capítulo sexto se pro-

pone introducir al lector en la problemática necesaria de reparto justo de las cosas, visto desde un plano psicológico de percepción y valoración del resultado de la negociación (es decir, ¿cómo repartir el pastel?).

Gleiser aborda el asunto en forma didáctica, interesante tanto para el lector lego como para quien ya ha profundizado en el tema. Su metodología de investigación es estricta y acude a diferentes autores, entre ellos Pruitt y Rubin, y se puede destacar el "modelo de la doble preocupación". A su vez, completa este tema con un cuestionario que permite al lector interactuar con la obra, y así poder detectar la diferencia esencial entre pensar estratégicamente frente al conflicto y el peligroso error de creer que uno puede tener un *estilo* que se aplica independientemente de las circunstancias.

Creo que gran parte de la efectividad del desarrollo del texto reside en la forma lúdica que utiliza para llevarnos a reflexionar sobre la negociación, las propuestas que hace y la posibilidad de desaprender para aprender, rompiendo paradigmas a través de casos prácticos. Trabaja los principales conceptos por medio de juegos en los que el lector puede intentar manejar una situación, errando normalmente para luego descubrir cuál podría ser la forma más adecuada de abordar y resolver el problema.

Cada caso está cuidadosamente escogido; en particular, quisiéramos resaltar su excelente adaptación del ya mencionado ejemplo de las naranjas¹, que utiliza para ilustrar "El dilema del negociador", en donde se debe elegir entre "crear valor y apropiarse del valor", es decir, entre cómo agrandar el pastel y luego cómo repartírselo.

Finalmente, el último capítulo del libro ofrece, en forma sistemática, unas técnicas para distribuir cargas necesarias y recursos escasos. Asimismo, para evaluar la calidad de los resultados que las técnicas producen y detectar la importancia de la dife-

rencia en las percepciones de las partes, para manejar el proceso de distribución y la manera como estas percepciones generan una visión sobre la calidad del resultado. Esto lo hace a través de ejemplos didácticos y sencillos que refuerzan y permiten una mayor comprensión de los distintos conceptos.

De nuevo, se debe felicitar a la Cámara de Comercio por este esfuerzo de generar literatura autóctona en el tema de conflicto y negociación. Definitivamente se trata de una necesidad para nosotros los docentes de la materia y para quienes se desempeñan en los oficios de la negociación y la mediación. Esperamos, por tanto, que amplíen el acceso a estas colecciones.

Pablo Restrepo Sáenz

Unidad negociación manejo integral del conflicto
Núcleo de estudios estratégicos, S.A.,
Bogotá

Conflictos territoriales el espacio marítimo del caribe. Trasfondo de intereses, características y principios de solución

Beate M. W. Ratter y Gerhard Sandner, editores

Fondo Fen Colombia, Bogotá, 1997, xii, 135 pp.

¹ Para esta adaptación, Gleiser inventa el caso de "Los huevos del Krijiloka".



El Instituto de estudios caribeños de la sede de San Andrés de la Universidad Nacional de Colombia invitó a los autores de este libro a dictar conferencias en su sede sobre el resultado de sus investigaciones sobre el Caribe, sus conflictos, intereses y posibles soluciones. El libro ha sido publicado en alemán en la Universidad de Hamburgo. La traducción al español es de Ernesto Gulh y Jan Marco Müller.

La importancia de este libro para Colombia es evidente. Colombia es un país caribeño, pero el poder político no le ha dado la importancia suficiente a sus islas como centro estratégico de la región. Gracias a la ubicación estratégica de las islas colombianas de San Andrés, Providencia, Santa Catalina y los cayos de Serranilla y Bajo Nuevo, importancia reconocida desde la época en que ingleses y españoles se disputaban su dominio, Colombia limita con Jamaica, logrando un mar territorial más extenso. La Universidad Nacional de Colombia como *alma mater* de la nación se ha ubicado allí con un grupo permanente de profesores de la más alta calificación académica para sentar soberanía y presencia con las ideas en el gran Caribe, y cuenta con programas de investigación y prepara una maestría interdisciplinaria sobre estudios del Caribe.

El libro consta de ocho capítulos y un anexo que es una bibliografía de publicaciones en relación con este proyecto de investigación. Contiene además mapas detallados de las zonas estudiadas, de gran utilidad para

la comprensión del lector.

La territorialización del mar Caribe y el trasfondo de intereses y áreas conflictivas en el manejo estatal de la delimitación fronteriza, según el derecho del mar, es la primera parte de la obra. En ella define de acuerdo con la Conferencia mundial sobre el derecho del mar, UNCLOS III (1973-1982), conceptos como aguas interiores, mar territorial, zona contigua, zona económica exclusiva (ZEE), plataforma continental, alta mar, aguas archipiélagicas.

En cuanto a la delimitación concreta de las fronteras marítimas con Colombia refiere que solo unos pocos Estados quieren imponer especiales intereses nacionales, abandonando las nuevas disposiciones del derecho del mar. Nicaragua reclama de manera totalmente ilusoria un mar territorial de 200 millas marinas de ancho para indicar así internacionalmente sus reclamos sobre el dorso submarino de Jamaica, incluyendo el archipiélago de San Andrés y Providencia. Una zona nacional tan ancha de derecho marítimo, no solamente no se puede imponer en vista de las posesiones colombianas en el área de San Andrés y Providencia. Por otra parte, el libro detalla doce zonas de conflicto en el mar Caribe.

La pesca y los recursos pesqueros y la importancia del sector pesquero en el espacio caribeño bajo las nuevas disposiciones jurídicas del derecho del mar son capítulos interesantes para la economía de las islas y la economía nacional. El mar Caribe es cálido, sin corrientes frías como las del océano Pacífico, aptas para el alimento de los peces, por tanto no útiles para la pesca industrial, recomendándose solamente la pesca artesanal, tal como ocurre actualmente. Seguramente, se señala, no todos los estados del área del Caribe tienen las condiciones financieras, políticas y naturales para convertirse en una nación pesquera industrial y económica como fue posible en Cuba, porque los recursos pesqueros del Caribe son demasiado escasos, aunque suficientes para la alimentación de su población.

El derecho del mar y soberanía y la política internacional y la lucha por la autodeterminación política en la

parte oriental del Caribe, constituye la tercera parte del libro. La lucha por la soberanía ha sido un tema eterno en el Caribe que siempre ha tenido influencias externas por la colonización de los europeos y los intereses geoestratégicos y sociales en el proceso de descolonización. La integración económica y política ha girado allí en torno al Mercado Común del Caribe, CARICOM, formado por ocho estados de habla inglesa.

Conflictos marítimos e intereses nacionales y el manejo de los problemas del derecho del mar en los países del Caribe meridional. En esta sección hay información interesante para Colombia, como el conflicto fronterizo en el Golfo de Venezuela por la delimitación marítima, el cual se ha desarrollado desde 1939 como prolongación de los conflictos terrestres. Los acuerdos se resumen hasta en el nombre del golfo que para los colombianos es el indígena de Coquibacoa. Vale anotar que Venezuela tiene conflictos fronterizos con todos sus vecinos.

Zona de contacto o línea divisoria. El manejo de las fronteras marítimas en el Caribe occidental. Se refiere aquí a los problemas de integración cooperativa de los Estados como solución ideal a sus conflictos en donde a la *raison d'être* del Estado se enfrenta una *raison d'être* del individuo. Trata también sobre el problema del Banco de las Bahamas, lo mismo que sobre los desarrollos del derecho marítimo cubano, cuya delimitación siempre se llevó a cabo en el espacio marítimo, excepto en cuanto a la base militar norteamericana de Guantánamo. En Jamaica la delimitación ha sido más bien secundaria. Las negociaciones contradictorias de la República Dominicana han tenido influencia en el conflicto amigable entre Colombia y Venezuela.

La sexta parte trata sobre Antigua y Barbuda *Twin Island*, entre el derecho terrestre y el marítimo.

Las Antillas francesas y el desarrollo del derecho del mar en la esfera de tensión entre la integración europea y caribeña. Allí se refiere, entre otros, al estatus neocolonial de la política francesa sobre sus antiguos dominios, lo cual implica connotacio-

nes particulares e interrelaciones con la Unión Europea.

La guerra submarina en el Caribe. Anotaciones y complementaciones acerca del libro de igual título de G.T.M. Keshall. Esta última parte está dedicada a un tema que nos parecía olvidado y ha sido el papel del Caribe en el desarrollo del conflicto de la Segunda Guerra Mundial. Contiene mapas detallados sobre las rutas de los submarinos, sus desplazamientos estratégicos y los hundimientos en toda el área caribeña. Lástima que no contenga la ubicación de los galeones españoles hundidos, cargados de piedras y metales preciosos.

Para finalizar, este libro será de consulta obligada para internaciona- listas y actores que toman decisio- nes públicas ambientales y comuni- tarias en el área del Caribe, pero tam- bién es útil para empresas pesque- ras y turísticas de la región.

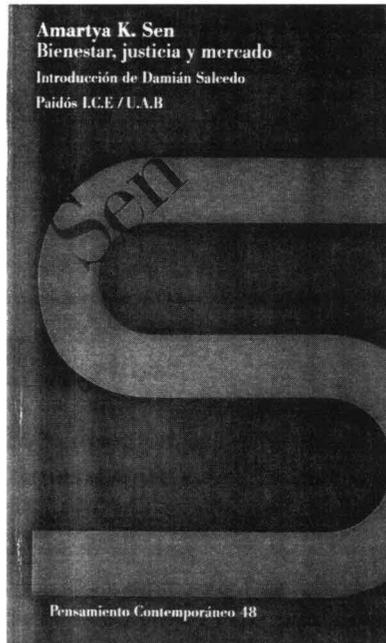
Francisco Rodríguez Vargas
Profesor

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

Bienestar, justicia y mercado

Amartya K. Sen

Paidós Ibérica S.A.,
Instituto de Ciencias de
la Educación de la
Universidad Autónoma
de Barcelona,
Barcelona, 1997, 156 pp.



Amartya Sen puede ser considerado como uno de los principales teóricos del bienestar social y de los que más profundamente han tratado los temas de justicia y desigualdad. Sus aportes van desde investigar métodos para medir la desigualdad económica, hasta consideraciones profundas sobre la naturaleza de los juicios de valor y de criterios éticos para la evaluación del bienestar individual y colectivo.

Partiendo de una aguda crítica al modo de concebir el comportamiento humano por parte de la ciencia económica, realiza investigaciones y estudios sobre justicia y libertad que hacen de Sen un clásico de la filosofía política de este siglo.

Bienestar, Justicia y mercado es en realidad una recopilación de una serie de conferencias y artículos de Sen que tratan sobre los conceptos de bienestar, libertad y justicia, de cómo se interrelacionan estos conceptos y de cuál es el papel del mecanismo del mercado en el fomento de las libertades individuales. Esta compilación de artículos y conferencias le dan sentido al título del libro, ya que hay un hilo conductor en todos los temas tratados.

La introducción de esta compilación ha sido realizada por el profesor de ética de la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad de Granada, Damián Salcedo Mega-

les. Creo que para conocer a Sen y su trayectoria como pensador esta introducción es excelente; las notas biográficas, aunque breves, permiten ver la evolución del pensamiento del autor desde sus estudios sobre la elección colectiva y el bienestar, pasando por sus investigaciones sobre la pobreza y la desigualdad hasta sus críticas sustantivas al utilitarismo económico, en un principio y, luego, al utilitarismo filosófico.

Además de la biografía, la introducción del profesor Salcedo es enriquecedora para empezar a entender a Sen tanto en sus críticas al bienestarismo, y en particular al utilitarismo, así como sus conceptos de justicia y libertad y el papel de las realizaciones y las capacidades.

El libro consta de tres conferencias que llevan como título general "El bienestar, la condición de ser agente y la libertad"¹, y trae además dos artículos: "Justicia: medios contra libertades"² y "Mercados y libertades. Logros y limitaciones del mecanismo de mercado en el fomento de las libertades individuales"³.

I. El bienestar, la condición de ser agente y la libertad

Sen explora una concepción moral que considera a las personas bajo dos perspectivas diferentes: la de bienestar y la de su condición de agentes, dos facetas que tienen su propia relevancia en la evaluación de

¹ Conferencias que Sen dio los días 17, 18 y 19 de septiembre de 1984 en la Universidad de Columbia, en el marco de la quinta serie de conferencias *John Dewey*. Estas conferencias fueron publicadas en *The Journal of Philosophy*, No. 82, 1985.

² Parte de un artículo más extenso ("The Territory of Justice") que conformó el texto de la Conferencia *Marion O'Kellie McKay* que el autor dió en la Universidad de Pittsburgh el 16 de septiembre de 1988, publicado en *Philosophy and Public Affairs*, No. 19, 1990.

³ Versión revisada de la Conferencia *John Hicks*, dada en Oxford el 17 de mayo de 1990. Publicado en *Oxford Economic Papers*, No. 45, 1993.

los Estados y las acciones. Cada faceta proporciona una correspondiente noción de libertad.

La primera conferencia, "La información moral" trata de asuntos metafísicos, utilizando el análisis informacional para poner de manifiesto el ámbito y las limitaciones de los diferentes principios morales. La importancia de la perspectiva informacional sugiere la necesidad de mejorar las explicaciones informacionales de los Estados, lo cual adquiere relevancia en la discusión moral sustantiva que Sen presenta en las siguientes dos conferencias.

En la segunda conferencia, "El bienestar y la libertad", Sen emprende su crítica al utilitarismo y al bienestarismo: en primer lugar, analiza la tesis del *utilitarismo filosófico* según la cual los únicos hechos morales fundamentales son los relativos al bienestar individual, tesis que Sen llama Fundamento informacional del bienestar (FIB).

Para Sen, identificar bienestar con utilidad nos remite a diferentes interpretaciones de la utilidad, como felicidad, como satisfacción de deseos o como elección. De estas interpretaciones la que más se acerca al concepto de bienestar es la de satisfacción de deseos, e incluso éstos podrían reflejar (con algunos problemas) la faceta de ser agente de la persona. Sin embargo, el papel evidencial de los deseos es profundamente problemático en el contexto de las comparaciones interpersonales: "las comparaciones de intensidades de deseos son una guía muy dudosa para la comparación de la intensidad del bienestar de dos personas, puesto que en tales intensidades influyen muchas circunstancias contingentes que son arbitrarias para el bienestar"⁴. En definitiva, Sen considera que no es correcto identificar el bienestar con la utilidad ni concebir el bienestar como una suma de utilidades.

A partir de este rechazo Sen introduce su concepto de bienestar refiriéndolo al tipo de vida que se lleva,

conociendo la característica primaria del bienestar en términos de lo que una persona puede realizar, tomando *realizar* en un sentido muy amplio. Las realizaciones pueden consistir en actividades (comer, leer) o estados de la existencia o del ser (estar bien nutrido, no estar avergonzado por lo pobre del vestido o del calzado). De esta manera, la característica primaria del bienestar de una persona es el vector de realizaciones que consigue.

La manera en que se transforman bienes en realizaciones varía con la persona. De las realizaciones se pasa a la *capacidad de realización*, definiendo el conjunto de capacidades de una persona como el conjunto de vectores de realización a su alcance. Con esta noción se llega a un concepto de libertad de un tipo particular, que presta atención al conjunto de capacidades de una persona y no sólo al vector de realización. De esta manera, se pueden tener en cuenta las libertades personales en un sentido general, que Sen llama *libertad de bienestar*.

En la tercera conferencia Sen muestra cómo el concepto de libertad de bienestar de una persona debe distinguirse de un concepto más amplio de libertad, que debe tener en cuenta la faceta de agente de la persona. Sólo así se puede entender que una persona no haga uso maximal de la libertad al perseguir el bienestar, porque en su faceta de agente puede tomar decisiones que persiguen otras metas importantes. A este tipo de libertad Sen la llama *libertad de ser agente*.

Las facetas de bienestar y de agente de las personas tienen papeles disímiles en el cálculo moral: la primera es importante para evaluar el provecho que obtiene una persona y la segunda para evaluar lo que puede hacer una persona con relación a su concepción de bien. Algunos aspectos de la libertad de bienestar pueden proporcionar nociones de derecho que reclaman atención y apoyo y se pueden expresar en forma de capacidades mínimas. Algunas de las exigencias de la libertad de ser agente también pueden considerarse como derechos.

II. Justicia: medios contra libertades

Este artículo fue motivado por la *Theory of Justice* de John Rawls⁵. El argumento central es que las comparaciones de posesiones de medios para la libertad no pueden proporcionar las comparaciones interpersonales que constituyen una parte esencial de la base informacional de la justicia.

Sen critica el hecho de que Rawls a la hora de responder la pregunta *¿igualdad de qué?* lo haga en términos de medios y no en términos de lo que las personas pueden obtener con esos medios. El centro de la cuestión es que la igualdad en la posesión de bienes o recursos primarios⁶ puede ir de la mano de graves desigualdades en las libertades reales de las personas. Si la justicia se evalúa en términos de capacidades, las reivindicaciones individuales se deben valorar en términos de las libertades que realmente permiten elegir entre los diferentes modos de vida⁷. Las diferencias en la posibilidad de convertir recursos en libertades reales, llevan a facultades desiguales para conseguir la libertad aun cuando se tenga el mismo conjunto de bienes primarios.

III. Mercados y libertades. Logros y limitaciones del mecanismo de mercado en el fomento de las libertades individuales

En este artículo se evalúa el mecanismo del mercado competitivo (sin

⁵ John Rawls, *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1971.

⁶ Los bienes primarios son cosas que todo hombre racional se supone que quiere, e incluyen renta y riqueza, libertades básicas, libertad de circulación y de elección de ocupación, los poderes y prerrogativas de los puestos y posiciones de responsabilidad y las bases sociales del respeto por uno mismo. Véase Rawls, citado por Sen, p. 113.

⁷ Modos de vida definidos como una combinación de realizaciones o de "haceres y estares", las cosas que uno consigue que se produzcan en su vida, y por otro lado, el tipo de existencia que uno logra llevar.

⁴ Sen, p. 68.

externalidades) en el fomento de las libertades individuales. Sen comienza por hacernos notar que si bien existe la tesis de que el sistema de mercado hace a las personas libres para elegir, en el momento de evaluar el mercado, éste se juzga por los éxitos o fracasos en los logros del bienestar individual y no por sus logros en el fomento de la libertad individual. De allí la importancia de estudiar la relación entre los logros en términos de bienestar y los logros en términos de libertades.

Para ello Sen examina dos facetas de la libertad: a) oportunidades sustantivas (libertad como oportunidad) y b) autonomía decisional y la inmunidad frente a las intrusiones (proceso de la libertad).

En la faceta de proceso de la libertad, el mercado tiene mucho que ofrecer ya que los mecanismos de decisión y control están en manos de los respectivos individuos que, en ausencia de externalidades, son libres de actuar de acuerdo con su elección. La autonomía decisional y la inmunidad frente a la intrusión son constitutivas de un mecanismo de mercado sin externalidades.

Aunque el proceso de libertad es el que ha recibido mayor atención en la literatura "liberal", Sen argumenta que si se da importancia a la oportunidad real que tiene cada persona para llevar la vida que elegiría, entonces la oportunidad de la libertad ha de ser esencial en la evaluación social. Pero el problema central es cómo valorar la libertad como oportunidad. Para Sen el mecanismo de mercado podría fomentar la faceta de la libertad como oportunidad, siempre y cuando se reformularan los criterios de valoración de las consecuencias alternativas de la elección personal y el espacio en el cual se consideran dichas consecuencias.

Sen propone entonces una estructura axiomática para poder hacer ordenaciones de los diferentes conjuntos de consecuencias en términos de libertad como oportunidad, y define un tipo débil de eficiencia (en el sentido de Pareto). Y un espacio, que no es otro que el espacio de las capacidades. Al estudiar la eficiencia de los equilibrios de mercado competitivo en términos de libertad como

oportunidad surge el aspecto más importante: los problemas de equidad se agudizan y es posible que a la desigual capacidad de conseguir renta se una la desigual posibilidad de convertir rentas en oportunidades de realización y de modos de vida.

Manuel Muñoz Conde

Profesor

Departamento de Teoría y Política

Económica

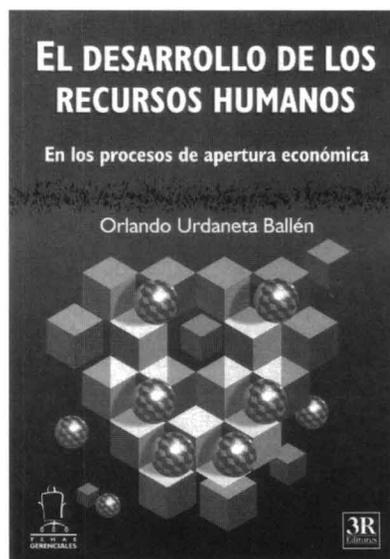
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica

Orlando Urdaneta Ballén

3R Editores, Bogotá, 1997,
202 pp.



El libro del profesor y consultor organizacional Orlando Urdaneta Ballén se divide en dos grandes bloques: el primero intitulado «La crisis de la organización burocrática en América Latina. Hacia un modelo de gestión participativa: modelo U». Se desarrolla en cuatro capítulos bastante llamativos.

Primera parte

El autor nos da su versión sobre las características del modelo burocrático y su desarrollo en América Latina, teniendo mucha razón en sus planteamientos porque casi son verdades de a puño. Surgen allí varios interrogantes, que lógicamente ya son un aporte del libro. Por ejemplo, ¿se puede generalizar un modelo burocrático para América Latina?

¿Dónde están los estudios que respalden dichos planteamientos? Para el mundo académico es muy importante la fundamentación de las aseveraciones que se enuncian en el desarrollo de los textos, fortaleciendo y dándole sustentación a esas verdades que son por todos conocidas pero que desafortunadamente no son respaldados por estudios empíricos.

El hecho de que se presenten deficiencias de gestión en la operacionalización de un modelo, no necesariamente permite inferir que falla el modelo, pero hilando más delgado, ¿de qué modelo burocrático se está hablando?, ¿del modelo ideal de Weber?, ¿o de la caricatura que por lo menos en Colombia se ha desarrollado?

El autor da una visión limitada de los procesos de apertura, ya que este viraje en el modelo de desarrollo tiene componentes internos y externos, como lo ha desarrollado Consuelo Ahumada, llevándonos Urdaneta Ballén a inferir entonces que «la crisis del modelo burocrático» se debe a que se haya impuesto el modelo neoliberal y que por tanto el nuevo modelo debe acogerse e iniciar sin beneficio de inventario los cambios organizacionales aplicando su «Modelo U» y haciendo abstracción del pasado.

El modelo U

Dice el autor: «Identificadas la dirección y dimensión de los cambios, presentamos los puntos clave y la secuencia metodológica que nos ha permitido elaborar un modelo organizacional a partir del cual se crea e instaura una nueva cultura organizacional de tipo participativo» (p. 53).

Nos presenta luego los pasos del proceso «Modelo U»

- Medición del clima organizacional
- Realización de un primer seminario-taller de «Diagnóstico de eficiencia, desarrollo y proyección humanos»
- Réplica de este modelo de reeducación
- Diseño y ejecución de un programa de salud corporativa
- Reporte de las recomendaciones
- Retroalimentación y evaluación del proceso, estableciendo parámetros e índices de mejoramiento y calidad
- Establecimiento de un programa de incentivos
- Conformación de un comité coordinador.

¿Qué es el Modelo U? En síntesis, ¿una metodología para el cambio organizacional que dará respuesta a los retos de la apertura económica? ¿Un plan de capacitación? ¿Una propuesta metodológica novedosa para el desarrollo del factor humano en las organizaciones? ¿Será suficiente para el cambio, y por tanto se puede hacer abstracción de la historia y la cultura organizacional de la organización objeto del proceso reeducativo? ¿En cuánto tiempo se logra el cambio de mentalidad del cual nos hablaba Taylor a principios de siglo?

Estos son algunos de los interrogantes que surgen de una primera lectura de este texto.

Segunda parte

Este segundo bloque está conformado por seis capítulos en donde el autor no hace un planteamiento novedoso para enfrentar los retos de los empresarios ante el nuevo modelo de desarrollo del factor humano.

El autor expone lo que se encuentra en los textos existentes en el mercado sobre la temática, lógicamente acompañado de sus experiencias como consultor en el campo del factor humano.

Pero como se expresó al inicio de esta reseña, considero que el aporte del libro está en la sistematización de verdades que se conocen pero que hasta el momento no aparecían en un texto.

Al revisar la bibliografía se hace evidente que el autor trabaja con clásicos pero no toca los últimos desarrollos alcanzados en el mundo empresarial y académico.

Rescato el ejercicio de lectura en la página 183 del libro, pero definitivamente siendo éste un tema tan importante, seguimos pobres en la producción de materiales sobre el recurso humano.

Se necesita más investigación acerca de la realidad del factor humano en Colombia, y esto sólo se puede hacer con la participación de todos los actores del proceso.

No queda más que felicitar al autor por su esfuerzo para presentar en forma de libro sus experiencias en el campo del factor humano; considero que él tiene mucho que aportar, dada su experiencia en el campo de la consultoría.

Rafael Suárez Eugenio

Profesor

Departamento de Gestión Empresarial

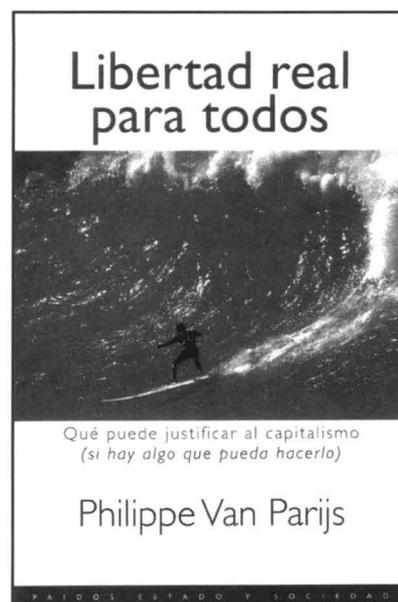
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Libertad real para todos: Qué puede justificar al capitalismo (si hay algo que pueda hacerlo)

Philippe Van Parijs

Paidós, Barcelona, 1996, 367 pp.



Un comentario inicial de la trayectoria intelectual, nos permite identificar el campo de análisis presentado en el libro del profesor Van Parijs. Desde los años 80, él ha sido uno de los más activos participantes en la controversia moderna que sigue las huellas dejadas desde 1795 por la Ley de Speenhamland, cuando en Inglaterra, se instauró por primera vez en la historia un sistema de ingreso básico¹. En este campo sus contribuciones, han servido de guía para el encausamiento riguroso y sistemático de las tesis en favor de este instrumento de equidad.

En este, uno de sus más recientes trabajos, el filósofo belga presenta el desarrollo de una formulación crítica y positiva en favor del *ingreso básico*. Su tesis se fundamenta en la definición de un sencillo principio de libertad real, que se apoya en la idea central de garantizar la libertad individual frente a las restricciones externas e internas del ingreso económico.

Mediante un análisis depurado y riguroso, se exponen de manera novedosa y sugestiva, los elementos conceptuales para una teoría de la libertad, que se contextualiza en el ámbito de las instituciones económicas de las formas modernas de orga-

¹ Véase Karl Polanyi, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, París, pp. 124-144.

nización de la vida económica y social.

El cuerpo del análisis en el libro, está organizado siguiendo una línea de discusión detallada y sistemática sobre, los postulados de justicia y equidad como fundamentos del principio económico de *libertad real*, y sobre los problemas morales y técnico-económicos que conlleva la creación de mecanismos adecuados de compensación en relación con las desigualdades, frente a las condiciones externas e internas de obtención de ingreso.

El libro inicia con una formulación inicial acerca de las condiciones de una sociedad libre. El campo restringido de libertad se plantea, considerando el acceso limitado a los medios y oportunidades en el ámbito de la vida material. Estas constricciones son examinadas en el marco de las formas institucionales de propiedad de los medios de producción y de organización en los sistemas económicos (capítulo 1).

Desde una óptica múltiple de análisis que abarca problemas de filosofía ética, de historia y de eficacia económica entre los sistemas modernos de organización social de la vida económica, el libro presenta un estudio exhaustivo sobre la viabilidad lógica, en el orden institucional y económico, de creación de los mecanismos apropiados para lograr socialmente *la libertad real para todos*. El sentido esencial de este tipo de reflexión, como se muestra nítidamente, se encuentra en el problema no resuelto de la libertad frente a los *medios externos*.

A este respecto, la interrogación de este autor surge como respuesta a los problemas estructurales de definición, de la sociedad post-industrial, en las zonas desarrolladas de la economía internacional. Se puede reconocer en este libro un esfuerzo serio por formular los elementos de una *sociedad alternativa* a las dos grandes estructuras económicas, post-comunista y post-neoliberal, que han dominado la organización de la vida económica y social en esta segunda mitad del siglo XX. El principio sustantivo de esta sociedad alternativa, en el sentido de Van Parijs consiste en garantizar la realización

efectiva de las condiciones institucionales y económicas de una *sociedad máximamente libre*, donde la elección individual del modo de vida no deba estar sometida a la constricción económica de la libertad.

La idea de una *sociedad máximamente libre*, tiene como determinación principal, la existencia de *libertad real* para todos los miembros de la sociedad. Esta forma de libertad se refiere no sólo a la libertad formal definida en los postulados del liberalismo estándar, sino que resulta de otro fundamento, la libertad, como capacidad de elección del modo de vida, lo cual es viable en la medida que sea posible reducir la constricción material.

De acuerdo con lo anterior, la idea de una sociedad máximamente libre, tiene como determinación principal, la organización social y económica que permita la maximización de la *libertad real* para todos sus miembros. El fundamento de la libertad como *libertad real*, además de postular los derechos civiles de libertad formal y de propiedad de medios externos escasos, se refiere también a la solución del problema de la constricción material que implica la exclusión para un sector importante de la sociedad de los derechos de propiedad y del derecho al trabajo. De ahí la necesidad de buscar una solución de neutralidad frente a las constricciones relacionadas con los *medios externos* que limitan la libertad en el sentido económico.

Una consecuencia de este tipo de análisis es la definición, tanto de los criterios básicos de justicia y de equidad aplicables al principio económico de libertad real, como de los problemas morales y técnicos que conlleva la creación de formas de compensación relacionadas con las desigualdades enunciadas.

Esta doble problemática, filosófica y económica, se refiere de manera general a la cuestión de la ética, la justicia y la moral frente a las desiguales condiciones que existen socialmente para lograr un nivel de ingreso en términos de los medios externos. La base de esta desigualdad, como lo muestra Van Parijs, se encuentra no sólo en la *distribución de los derechos de propiedad*; ella tam-

bién demanda el reconocimiento de las *diferencias de dotaciones internas*, y del *trabajo como activo* en el sentido de servir como medio para aumentar los niveles de ingreso.

Van Parijs observa que en la sociedad moderna pueden apreciarse estas tres formas de restricción de la libertad real. Las diferencias de ingreso están asociadas a las oportunidades que se determinan, sea por la distribución de los derechos de propiedad de los medios externos, por la diversidad de capacidades internas, o por el alcance limitado del principio universal del derecho al trabajo, por la existencia creciente del desempleo involuntario.

Por tanto, la definición de *libertad real* según Van Parijs, debe formularse, no sólo en su aspecto formal de *propiedad de sí mismo* y de *seguridad de los derechos de propiedad*; ella debe especificarse igualmente frente a los medios externos e institucionales de obtención de ingreso, como oportunidad para *hacer cualquier cosa que pudiera querer hacer*.

Su argumentación busca esencialmente justificar la adopción de un *ingreso básico incondicional para todos*, como la solución más eficaz en la búsqueda de una sociedad libre. En torno a este postulado, la mayor parte de su libro está estructurado sobre tres puntos básicos en relación con este mecanismo como forma de lograr, en condiciones de justicia y equidad, la máxima libertad real para todos.

El primer aspecto, se refiere a la argumentación ética y moral para sustentar el ingreso básico incondicional para todos, incluidos todos aquellos que tienen los beneficios directos: de los derechos de propiedad sobre los medios externos (capítulo 2), de estar internamente mejor dotados frente a las alternativas para obtener ingresos (capítulo 3), o de quienes se benefician del hecho de tener trabajo como activo económico (capítulo 4).

El segundo nivel de análisis, es desarrollado con el fin de formular los mecanismos institucionales bajo los cuales se puede hacer efectivo el mayor ingreso básico.

El tercer plano se refiere al examen de las opciones de organización social, entre capitalismo y socialismo, para asegurar la realización de las condiciones de la sociedad libre en el sentido ético de lograr el mayor nivel de libertad real para todos (capítulo 6).

Tal como está planteada la discusión, se enfoca más hacia la cuestión humana de la libertad individual en su lectura más amplia (capítulo 5). Esta definición de libertad aparece precisada no sólo en relación con la propiedad sobre sí mismo, de acuerdo con el principio de libertad formal, sino también frente a las restricciones a la libertad creadas por la institución del derecho de propiedad frente a los medios externos. De esta forma, al postular las ideas básicas de lo que denomina *el liberalismo auténtico*, Van Parijs propone *el ingreso básico incondicional* como el mecanismo idóneo para hacer posible el nivel máximo de libertad frente a las constricciones de libertad por las desigualdades frente a las restricciones externas de la libertad.

En la estructura de la argumentación, el análisis lógico no puede hacerse al margen de las instituciones del sistema económico y social. El principio de libertad real está estrechamente relacionado con las posibilidades de *maximización del ingreso básico incondicional*. Consecuente con este alcance de la formulación, el análisis se extiende a las condiciones fácticas que ofrecen los sistemas económicos para estipular *la sostenibilidad y la maximización del ingreso básico* para todos.

Con tal fin somete los sistemas económicos del siglo XX, capitalismo y socialismo, al análisis de los postulados de la libertad real. Sobre este punto llega a una conclusión basada en la evidencia histórica sobre la efectividad económica de los sistemas. El mayor ingreso básico incondicional y su sostenibilidad dependen de la dinámica del sistema económico a largo plazo, y en este aspecto, la evidencia, como lo muestra el autor, parecería justificar el sistema basado en la propiedad privada de los medios externos.

Cabe señalar, sin embargo, que la cuestión que surge frente al postulado de libertad real tiene una gran pertinencia, especialmente en sociedades ricas donde ya están institucionalizadas las fórmulas tanto de un ingreso básico garantizado, condicionado a la voluntad de conseguir trabajo para el sector laboral potencial. En estas sociedades el mayor ingreso básico incondicional quedaría justificado por la base económica que sostiene el sistema vigente, basado en diferentes tipos de ingresos condicionales.

Se desprende del análisis que en sociedades donde predomina la pobreza, la compensación de las desigualdades no puede realizarse sino sobre la fórmula de un ingreso mínimo garantizado y condicional a quienes las dotaciones de medios externos no les permita ganarse la vida. La condicionalidad en este caso se asocia a la voluntad de conseguir trabajo.

En el contexto colombiano, considerando la mediocridad general de la economía y del proceso de acumulación, los mecanismos de redistribución de ingreso se refieren exclusivamente al asistencialismo de pobres y en cierta forma, aunque todavía de manera muy ineficiente, a la protección de los niños. Por tanto, parece necio pensar siquiera en la posibilidad de un subsidio de desempleo y menos aún en un ingreso básico.

Si en algo puede ser pertinente en Colombia el análisis y la discusión de este libro, es en su contribución esencial sobre el principio de libertad real y los postulados de justicia y equidad asociados. Si en Colombia el ingreso básico tal como se sugiere fuese negativo, esto no obsta para que con arreglo al principio de libertad enunciado, se desarrollen dentro del contexto nacional los mecanismos de distribución que compensen en alguna medida las diferencias frente a los derechos de propiedad y al ingreso.

Como lo muestra Van Parijs con todo rigor, hoy más que antes es legítimo crear instituciones y mecanismos económicos y sociales de equidad económica como determinantes de

la libertad real, pues de ello depende la constitución efectiva de una sociedad libre.

José Guillermo García Isaza

Profesor

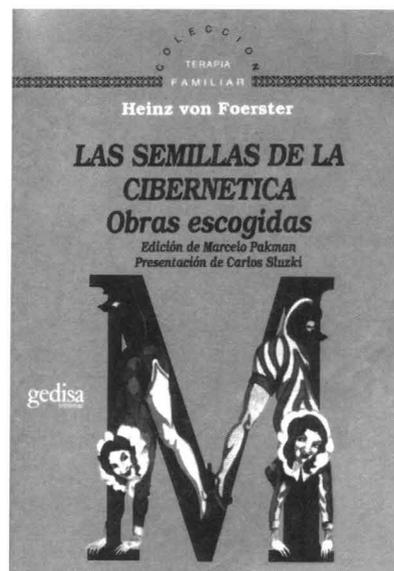
Departamento de Teoría y Política
Económica

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

Las semillas de la cibernética. Obras escogidas

Heinz von Foerster

Editorial Gedisa,
Barcelona, 1996, 221 pp.



En este libro, editado por el psiquiatra chileno Marcelo Packman, especializado en terapia de familia, se seleccionaron once conferencias publicadas por von Foerster entre 1960 y 1985. A través de estos artículos el autor desarrolla los elementos básicos de la cibernética, de los sistemas autoorganizadores y de la cibernética de segundo orden, nociones que han sido aplicadas en el desarrollo de nuevos conceptos de las ciencias sociales y que han per-

mitido reflexionar sobre ética, filosofía de la ciencia, teoría de gestión, la problemática del futuro de la sociedad y hasta del terapeuta familiar.

El antecedente del concepto de *cibernética* fue el artículo del fisiólogo mexicano Arthur Rosenblueth, y de N. Wiener y J. Bigelow titulado "Conducta, propósito y teleología", publicado en 1943.

En 1948 el matemático Norbert Wiener creó la fértil noción de *cibernética* y la definió como "ciencia del control y la comunicación en el animal y en la máquina", concepto que tuvo gran aplicación en el desarrollo de diversos campos como la física, la epistemología, la teoría general de sistemas, la teoría de gestión, la neurofisiología y la neuropsiquiatría.

Los cibernetas se interesaron por el diseño de máquinas o sistemas organizados, los insumos, los efectos, el flujo de información, la retroalimentación o el sistema sensor de adaptación identificados en las máquinas o sistemas.

En 1949 von Foerster, físico nacido en Viena, llegó a Estados Unidos y se integró al grupo de conferencias de la Fundación Josiah Macy y se dedicó a estudiar *cibernética* y a investigar los mecanismos de la homeostasis o "las estrategias de acción de los organismos para mantener su metaestabilidad, más allá del cambio permanente en las interacciones entre sus componentes y más allá del flujo permanente de esos componentes en el caso de los organismos vivos o supraindividuales".

A partir de 1958 inició su contribución al desarrollo de la *cibernética* con el estudio de los sistemas "autoorganizadores y sus ambientes" y el desarrollo de nuevas nociones como *autoorganización*, *circularidad*, *autología*. Para él la experiencia es la causa, el mundo es la consecuencia y la epistemología es la regla de transformación. Las máquinas son *heteroorganizaciones* o *sistemas* diseñados por alguien. Los organismos vivos son *sistemas naturales autoorganizados*, presentan un diseño natural, una estructura que encontramos hecha, son un tipo particular de sistemas autoorganizados.

Las organizaciones *son sistemas sociales autoorganizados*: los directivos participan en su organización pero no las organizan totalmente.

En la conferencia dada en el Centre Royaumont de Francia por von Foerster en 1972, compilada en 1974 por Edgar Morin y Massimo Piatelli bajo el título *Notes pour une épistémologie des objets vivants*, afirmó que en el último cuarto de este siglo los biólogos forzarían una revisión de las nociones básicas que gobiernan a las ciencias a partir de un "observador", identificando un conjunto de reflexiones acerca del organismo con relación al ambiente experimentado como si fuera la residencia de objetos estacionarios, en movimiento o cambiantes.

En la primera parte de este libro se estudian los sistemas vivos autoorganizadores y sus ambientes, el problema central de estudio es la *capacidad de autoorganización* y su contradicción con la segunda ley de la termodinámica o de los intercambios materiales y energéticos del sistema con su ambiente y la magnitud llamada "entropía". Entropía es una medida de la fuerza negativa que aumenta en forma constante, frenando el funcionamiento del sistema; constituye una magnitud de desorden, de caos, de incapacidad para transformar energía en trabajo e información de resultados.

El concepto de *autoorganización* se refiere a la capacidad para organizarse a sí mismo, a la *autonomía* del sistema para definir y aceptar sus propias reglas de juego e interactuar con un sistema que consume energía y orden de su metauniverso o ambiente. Este metauniverso se encuentra estructurado con el mecanismo clave de *orden a partir del ruido*.

Este principio de "orden a partir del caos" consiste en que todo sistema emprende acciones de *autoorganización* que van acompañadas de comportamientos *caóticos del ambiente*.

Si se intenta eliminar el desorden, el caos, el ruido externo, se pierde la acción de *autoorganización*; por ello se requiere un ambiente ordenado para desorganizarlo y autoorganizar-

se, lo cual viene a generar grandes problemas éticos en el campo de los sistemas sociales.

Considera que las nociones de organización y desorganización no son propiedades absolutas, sino que dependen del diseño que hemos trazado al sistema y de los elementos que privilegiamos en él.

En la segunda parte del libro se recogen artículos del autor acerca de la *cibernética* de segundo orden o "Cibernética de la *cibernética*" que se fundamenta en una teoría del observador, en una teoría del observador y participante simultáneo en la acción de los fenómenos sociales.

Esta teoría social y lingüística, según von Foerster, lo llevó al concepto de *circularidad*, *autología*, *autorreferencia*, noción que expresa una operación que se toma a sí misma como objeto, por ejemplo cuando pensamos una idea o pensamos el pensamiento, somos conscientes de nuestra conciencia, organizamos nuestra organización.

El autor se acoge al pensamiento sistémico que busca una opción diferente a la forma de pensar por deducción (de lo general a lo particular) y por inducción (de lo particular a lo general). El autor propone la forma de pensar según el análisis *circular*, moviéndose dentro del mismo nivel lógico, con el fin de buscar dentro de la complejidad de ese nivel nuevas alternativas de acción.

En el artículo ocho, "Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo", publicado inicialmente en 1984 como "Self-organization and Management of Social Systems", von Foerster destaca dos citas, una de Peter Drucker en donde afirma: "Las únicas cosas que evolucionan por sí mismas en una organización son el desorden, la fricción y el mal rendimiento", y una del Premio Nobel Friedrich von Hayek, "... la única posibilidad de trascender las mentes individuales es confiar en aquellas fuerzas autoorganizativas suprapersonales que crean orden espontáneo".

Von Foerster se refiere a los principios de *autoorganización* y *autología* con relación a la gestión.

La autoorganización significa el conjunto de operaciones propias del sistema, pasando la prueba de autorreferencia, la cual se relaciona matemáticamente con los valores Eigen (valores propios o autovalores) denominados así por el matemático David Hilbert a principios de siglo. Un ejemplo de estos valores es el sistema cerrado de la frase que dice lo que hace: "ESTA FRASE TIENE TREINTA Y UNA LETRAS"

Lo anterior equivale en los sistemas sociales al problema de la evaluación de eficacia en el sentido de medir la capacidad de ejecutar el plan acordado por consenso, negociado por los administradores, comparando lo que se dijo que se iba a hacer con lo que se hizo en el sistema.

La autología o autoinclusión significa una epistemología que quiere dar cuenta de la gestión como "una situación por la cual el administrador es en sí mismo un elemento del sistema que está administrando".

Finalmente, el autor señala su simpatía por un sistema de gestión de organizaciones orientado a la autoorganización en un contexto en evolución, en el cual la estructura no se base en las jerarquías, el control sea limitado y se dé importancia a la flexibilidad y a la adaptación.

En la última parte del libro, von Foerster reflexiona acerca de la pregunta "nosotros, desde aquí, ¿a dónde vamos?"

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