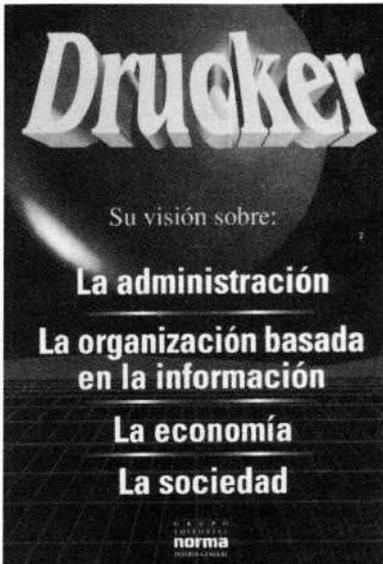


## LIBROS

## Drucker; su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad

Grupo Editorial Norma,  
Bogotá, 1996, 318pp.



Peter Drucker es sin lugar a dudas uno de los más grandes pensadores de nuestro tiempo; no de otra manera puede describirse a este científico social, autor de varias de las obras más representativas del *management* y la administración de negocios en general.

Este libro, versión en habla hispana de la obra *Managing in a Time of Great Change*, permite apreciar una visión amplia de la interpretación que hace este autor de la realidad en que vivimos y lo que será el futuro de la llamada *sociedad postcapitalista*.

El libro es resultado de una serie de reflexiones iniciadas en 1992 y que van incluso hasta finales de 1996. Por ello, el lector debe tratar de comprender entrelíneas, lo que se encuentra inmerso tácitamente en las distintas

partes del libro: la visión de quien considera que debemos preguntarnos permanentemente no hacia donde van las cosas, sino que podemos aprender de los permanentes cambios que afrontamos. De ésta manera, podrá sacarse mayor provecho a este libro, que más que un "betseller de administración" es un compendio de visiones acerca de la sociedad, puestas de presente desde distintas ópticas que conforman una misma realidad.

En la primera parte del libro, se interpreta la visión de Drucker alrededor de la administración: la necesidad de repensar el negocio cuando "los supuestos sobre los cuales se ha construido una organización y se sigue administrando ya no se ajustan a la realidad", la necesidad de efectuar inversiones constantes y permanentes en I&D, mercadeo y servicio y desarrollo del talento humano, el no cometer los cinco pecados mortales de los negocios (el afán por la mayor utilidad, el mayor precio posible, el precio basado en el costo, el "sacrificar las oportunidades" y "el problema antes que la oportunidad"), la administración del negocio "por" la familia o "para" la familia, y el paso de la sociedad de organizaciones de empleados a la sociedad de redes.

De allí, se desprende el interés significativo que tiene en nuestro tiempo lo que Drucker ha llamado "la organización basada en la información": una organización que agrega valor y crea riqueza y que tiene su base en una sociedad donde los conocimientos son el recurso primario y las organizaciones integran conocimientos especializados en una tarea común.

En la tercera parte del libro, Drucker deja entrever sus impresiones acerca de la economía mundial a partir de lo que se consideraba anteriormente el comercio internacional, para afirmar que se requiere en nuestras sociedades "una política deliberada y activa, hasta osada, que les conceda a la economía externa, a sus demandas, a sus oportunidades y a su dinámica, prioridad sobre las demandas y los problemas de la política económica interna...". Aquí Drucker se acerca a la realidad latinoamericana, al afirmar que ello significaría "...una inversión radical de decenios de polí-

tica tradicional..." que no es otra cosa sino la necesidad de preocuparnos por asumir nuestro papel dentro de la *aldea global*. Pero Drucker igualmente afirma que la economía misma está cambiando de estructura; ha dejado de organizarse en torno al flujo de bienes o dinero, para organizarse en torno al flujo de información. En este punto, Drucker analiza de manera específica "los nuevos mercados" y las economías de la cuenca del pacífico y Asia oriental, para llegar a reflexionar acerca del éxito de la nueva superpotencia: los chinos de ultramar y la perspectiva de la orientación de los chinos hacia el mercado mundial, donde afirma que éstos toman de la administración los preceptos y esquemas, pero sin cambiar sus principios culturales.

Al reflexionar acerca de la sociedad, Drucker concibe el presente siglo como el de la transformación social. y alrededor de ello, describe de manera más amplia a la nueva sociedad del conocimiento, a la cual hace referencia en la segunda parte del libro, haciendo hincapié en la necesidad de innovaciones sociales y políticas, analizando el papel de los sexos en este nuevo contexto; y por último, plantea un interrogante: "pueden las democracias alcanzar la paz?" Para contestarse que ello será posible sólo si se promueve la conformación de la sociedad civil. Es tal vez en este capítulo, donde vemos más a Drucker como el gran pensador social que es, que como el "gurú" del *management* que algunos promueven.

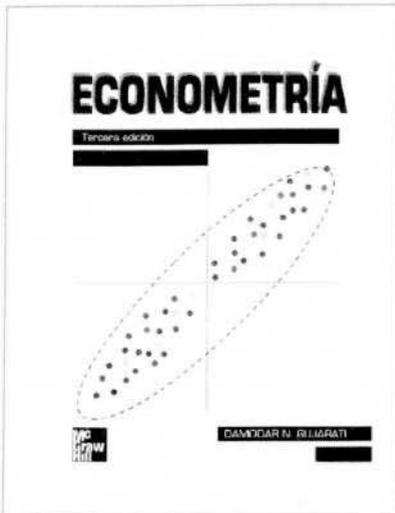
El libro concluye, con una entrevista acerca del rol de la administración en la sociedad postcapitalista, en la cual, Peter Drucker concluye: "la administración es mucho más que ejercer rango y privilegio; es mucho más que hacer negocios. La administración afecta a las personas y a sus vidas tanto en los negocios como en muchos otros aspectos. la práctica de la administración merece la mayor atención; merece ser estudiada.

**Luis Alfredo Huertas Quiñones**

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

## Econometría Tercera edición

**Damodar N. Gujarati**  
McGraw Hill (1997)



Como afirma el autor en el prefacio de esta tercera edición, su objetivo ha sido buscar introducir de manera sencilla los desarrollos econométricos de los últimos 10 años. En particular los avances en series de tiempo (Capítulos 21 y 22). Temas como raíces unitarias y cointegración entre variables económicas han llegado a convertirse en un paso obligado previo al análisis de regresión lineal, como un primer indicativo para determinar si la relación hipotética que se quiere estudiar es espuria o para determinar si las variables en cuestión guardan una relación estrecha entre ellas de manera que comparten una tendencia común.

De igual manera, las técnicas econométricas para llevar a cabo pronósticos de variables a través de modelos arima (autorregresivos-integrados-de media móvil) o VAR (vectores autorregresivos) se hacen indispensables para estimar de manera consistente valores futuros de aquellas variables que son indispensables a la hora de tomar decisiones de política empresarial o política económica.

En esta nueva edición se profundiza en el análisis de regresión múltiple (capítulos 7 y 8) y allí se hace énfasis

en los problemas de estimación e inferencia. También hay un capítulo adicional sobre la metodología en la construcción de modelos econométricos (capítulos 13-14).

Esta nueva edición incluye además nuevas pruebas econométricas que en la actualidad se utilizan frecuentemente, como las pruebas de causalidad de Granger y Sims entre variables, pruebas de White y Breusch-Pagan sobre heterocedasticidad. Además de la introducción de otros enfoques econométricos como el de David Hendry, quien dentro de una perspectiva dinámica sostiene que se debe partir de la estimación de modelos generales para llegar a modelos particulares. Esto permite a la vez la estimación de varios tipos de modelos econométricos, incluyendo los modelos estáticos, con sólo imponer restricciones a los parámetros del modelo general. Por su parte, el enfoque planteado por Leamer se centra en las razones por las cuales el investigador debe probar con varios modelos, entre las que buscan medir la misma variable, selección de datos apropiados para selección y predicción, escoger el «modelo verdadero».

En mi opinión, este libro de texto permite al estudiante de pregrado en primer acercamiento para un curso introductorio de econometría. De igual manera, constituye una referencia de fácil consulta para el investigador que desea precisar o introducirse en temas específicos por razón de su trabajo, como la estimación de modelos de respuesta cualitativa, modelos de corrección de errores, pruebas de cointegración o raíces unitarias, etc.

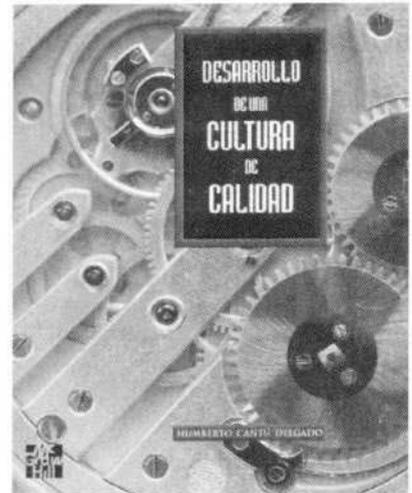
**Gustavo Junca**

*Instructor Asociado  
Departamento de Teoría y  
Política Económica  
Universidad Nacional de Colombia*

## Desarrollo de una cultura de calidad

**Humberto Cantú  
Delgado**

McGraw-Hill México, 1997



La Administración o la Gestión Estratégica de la Calidad Total (*TQM: Total Quality Management*) constituye el enfoque más reciente de la teoría y las técnicas modernas de gestión.

El autor de este libro intenta superar el nivel de fundamentación en el tema, característico de la mayor parte de estas obras, y busca centrarse en los problemas culturales y la necesidad del cambio hacia el paradigma basado en el principio de la globalización y de la competitividad en Latinoamérica, enfatizando en el análisis de la economía mexicana y la evolución de su política comercial e industrial.

La necesidad de crear una cultura de calidad parte de la cohesión acerca de esta noción. Al igual que el término administración, gestión o *management*, el concepto de calidad ha evolucionado según contexto y época.

Calidad se define, desde una perspectiva filosófica, como un proceso de mejoramiento de los objetos y fenómenos.

Desde una perspectiva de gestión, la calidad es una noción que ha sido empleada para precisar el proceso y

los atributos que permiten producir un bien o servicio útil y que deja satisfecho a quien lo consume. Posteriormente se ha ampliado este concepto con la acepción integral que además comprende la evaluación de impacto social, en la calidad de vida, de la gestión de resultados de las organizaciones.

El autor cita la interpretación de la noción de *calidad* en las normas ISO 9000 como "la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor"; el *aseguramiento de calidad* como "el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos"; y el *control de calidad* como "el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad".

Cita también a Bounds y otros (1994), quienes afirman que la calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas:

- La de la **inspección** (finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX) que se caracterizó por la detección de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto y que se fundamenta en los primeros desarrollos de la teoría de la administración, especialmente con las contribuciones de F. W. Taylor y H. Fayol.
- La del **control estadístico del proceso** (década de los años treinta) enfocada al control de los procesos y la disminución del número de inspecciones.
- La del **aseguramiento de la calidad** (década de los años cincuenta) que involucra a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y políticas de calidad.
- La de la **administración estratégica de la calidad total** (década de los años noventa), centrada en el mercado y el cliente, y la identificación del efecto estratégico de la calidad como una oportunidad de competitividad.

En este último enfoque es notoria la influencia del paradigma de sistemas abiertos aplicado en el análisis

de la gestión moderna de las organizaciones.

En la primera parte del libro Cantú destaca las principales contribuciones de los autores sobresalientes en la aplicación del enfoque de calidad total al proceso de gestión (planeación y control del mejoramiento de los resultados de las organizaciones): Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, entre otros.

En la segunda parte, el autor estudia el sistema cultural y la necesidad de cambiar el enfoque de las organizaciones sociales hacia una cultura de calidad. Cita *El concepto de cultura, textos fundamentales*, de J. S. Khan (1975), quien define la cultura o civilización como un complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta, y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad, afirmando: "*La cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza de defensas y seguridades, con movilidad y velocidad a través de los medios en que el equipo corporal directo le hubiere defraudado por completo*".

Cita también el libro *Antropología: panorama general*, de Zdenek Salzmán (1977), quien desde una perspectiva antropológica define la cultura como: "*en término amplio, es la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia. En un término más preciso, cultura también significa la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada*".

Concluye Cantú que se puede afirmar que existen tantas culturas como sociedades existen en el mundo.

Analiza también la tipología de Geert Hofstede basada en el estudio comparativo de las diversas culturas de 53 regiones del mundo, a partir de las siguientes dimensiones:

- *Individualismo/colectivismo*
- *Distancia del poder*
- *Masculinidad/feminidad*
- *Evasión ante la incertidumbre*

En la dimensión individualismo/colectivismo Hofstede encontró que en Latinoamérica la relación entre jefes y subordinados o entre compañeros tiende a ser percibida en términos de amistad y "compadrazgo" o de carácter familiar y no como relaciones de trabajo o relaciones sociales de carácter racional, en la terminología de Weber. En estas condiciones, impera el reconocimiento público de la *colectividad* y se evita el reconocimiento al desempeño individual.

En la región predominan las características de *masculinidad*, el liderazgo se basa en el poder del más fuerte, las decisiones de carácter individual, se estimula la rivalidad, los conflictos.

Con relación al *poder*, en los países latinoamericanos se presenta un alto respeto por la riqueza, el poder y el estatus, los poderosos cuentan con muchos privilegios, se manipula el poder.

Lo anterior origina tensión y alejamiento en las relaciones sociales entre los niveles jerárquicos de la organización, conflictos y mala comunicación entre los niveles directivo y operativo, lo cual dificulta las relaciones de cooperación.

En cuanto a la *incertidumbre* la actitud es de evasión, este comportamiento contribuye a debilitar los procesos de cambio y planeación, y se prefiere analizar el pasado y rehuir las alternativas de cara al futuro.

El autor concluye que varios de estos rasgos culturales obstaculizan el cambio hacia una cultura de calidad total, basada en el trabajo de grupo, en las decisiones de equipo, en el mejoramiento de resultados, en la cohesión de fines a largo plazo, en el compromiso, en procesos planificados y orientados a responder a las necesidades de los clientes.

El carácter complejo no permite dar por terminado el tema, pero quedan planteados un buen número de interrogantes acerca de los rasgos culturales que diferencian el comportamiento y la posibilidad de lograr cambios orientados hacia la implementación de sistemas de gestión de calidad total en nuestro país y en cada una de sus regiones. El autor también analiza los aspectos básicos de la

perspectiva estratégica de la cadena de valor, basado en los procesos eslabonados que se extienden desde los proveedores hasta los clientes, involucrando a éstos en el diseño del producto o servicio. Para esto último recomienda aplicar la técnica QFD o de despliegue de la función de calidad para asegurar que se cumplan las expectativas de los clientes con participación de todos los niveles de la organización, durante el diseño, la fabricación y la fase del consumo.

Finalmente Cantú aplica, a través de ejemplos prácticos, los principales métodos y las técnicas básicas y nuevas del mejoramiento de la calidad. Retoma las siete herramientas básicas propuestas por Ishikawa, particularmente para el área de producción:

- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama causa-efecto
- Hojas de comprobación o de chequeo
- Gráficas de control
- Diagramas de dispersión
- Estratificación

Con respecto a las nuevas herramientas, de mayor complejidad, basadas en los desarrollos de gestión estratégica, y usadas por los japoneses en los años ochentas con el fin de apoyar el liderazgo de mejoramiento de la calidad bajo los criterios de prevención en vez de corrección y de crear valor agregado en función de la satisfacción de los clientes, explican las siguientes:

Diagrama de afinidad o método KJ (iniciales del primer Centro de Investigación que lo aplicó, Kawayoshida Research Center, del Japón)

- Diagrama de relaciones
- Diagrama de árbol
- Diagramas matriciales
- Matriz de análisis de datos
- Gráfica de programación de decisiones de proceso
- Diagrama de flechas

Cantú termina su libro señalando el carácter sistémico y complejo de las organizaciones, enfatiza la hipótesis de que las organizaciones tienen

una mayor probabilidad de éxito y de permanencia en el mercado si aplican la estrategia de mejoramiento continuo de calidad y cumplen con las expectativas de los diferentes grupos de interés e influencia de la organización.

Se concluye que tal estrategia de mejoramiento involucra un proceso educativo, apoyado por una actitud de los integrantes de la organización favorable al cambio. La complejidad de este proceso es bien percibida por el autor, quien inicia su libro citando el siguiente texto de Maquiavelo en *El Príncipe*, que contribuye a la reflexión sobre tal reto en nuestras organizaciones:

*No existe nada más difícil e incierto de realizar que dirigir la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tiene por enemigos todos aquellos que han tenido éxito en las condiciones anteriores, y por tibios defensores a aquellos que pudieran tener éxito con las condiciones nuevas.*

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

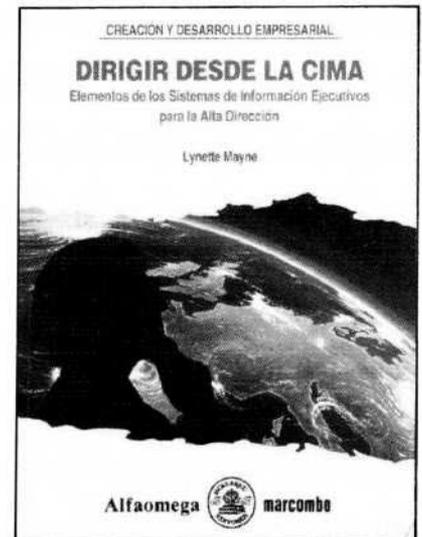
Profesor Asociado  
Departamento de Gestión Empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

## DIRIGIR DESDE LA CIMA

### Elementos de los Sistemas de información Ejecutivos para la Alta Dirección

**Lynette Mayne**

Alfaomega Marcombo, México, D. F., 1995, 176 pp.



La autora de este libro es MBA con énfasis en finanzas de la Universidad de Nueva York, se ha especializado en tecnología de información y en otras áreas de los negocios, es sensible a los grandes cambios sociales, tecnológicos y en los sistemas de información estratégica para la empresa moderna.

A partir de la experiencia de introducir los sistemas de información para la dirección en numerosos casos de empresa establece los conceptos elementales de estos sistemas, los analiza y describe una serie de métodos prácticos.

El proceso parte de preguntas iniciales prácticas de los negocios tales como:

¿Cuál será el beneficio neto este mes comparado con el beneficio real del

año anterior y el presupuestado para este año?

¿Cuál es la tendencia de los costes globales de producción mes a mes durante los últimos tres años?

¿Cuál es la productividad de los recursos empleados este año comparado con los últimos diez años?

¿Cuál es la percepción del cliente respecto de los productos de nuestra empresa en comparación con los de la competencia?

¿La rentabilidad de la cartera de inversiones a corto plazo es superior al interés normal de los préstamos comerciales?

La autora señala los problemas que han tenido los directivos para que las tecnologías de los sistemas de información puedan satisfacer estas respuestas de manera clara, sencilla y precisa,

destacando los siguientes:

- Indisponibilidad de datos
- Imprecisión de los datos
- Falta de integración de los datos
- Carencia de un software apropiado para el tratamiento de los datos.

Identifica cuatro etapas básicas de desarrollo de la tecnología de información:

1. *Procesamiento de datos tradicional*, se desarrolló en la década de los cincuenta, aplicó el lenguaje COBOL y computadores de grandes dimensiones. En esta fase los usuarios no podían acceder directamente a los datos, tampoco podían utilizar herramientas para efectuar operaciones inteligentes, estaban condicionados a la ayuda limitada que podía prestar el jefe del departamento de Procesamiento Electrónico de Datos.

2. *Tiempo compartido*, fue divulgado a principios de los años setenta, en esta fase los usuarios y programadores compartían tiempo en mismo ordenador utilizando los mismos lenguajes, aquellos tuvieron que aprender los lenguajes de programación tradicional y comprender los sistemas operativos complejos.

3. *Centro de información*, se difundió en los años ochenta como un con-

cepto nuevo que comprendía una unidad operativa independiente que suministraba un servicio de apoyo integral a aquellos usuarios que necesitaban realizar sus propias consultas de la información de la organización, instruyéndolos en los lenguajes de consulta o requerimientos.

• *Ordenador personal*, fue introducido con fines comerciales a fines de los setenta. Desde mediados de los ochenta se expandió su uso y se desarrolló su tecnología en los siguientes aspectos:

- Redes de computadores personales hasta de cincuenta usuarios.
- Diversidad de lenguajes de bases de datos y de gestión de bases de datos como soporte del usuario de computadores personales.
- Capacidad de carga para transferir datos desde computadores personales a grandes (mainframe) y viceversa.
- Técnicas de usuario perfeccionadas, ratón, ventanas, etc.

Ese progreso tecnológico ha incidido en la modernización del sistema de gestión y en las nuevas funciones de los directivos, sin embargo la tecnología debe aún afrontar los problemas de la integración de datos para satisfacer necesidades del sistema de información del proceso de gestión integrado en los niveles alto y medio de la estructura de las organizaciones.

En el nivel directivo medio se requiere mayor motivación para anticipar los requerimientos de la alta dirección, no sólo tácticos y operativos sino de las necesidades de la toma de decisión estratégica.

Los datos estadísticos recopilados en el libro a partir de los casos analizados señalan que el fracaso en la implementación del sistema de información de gestión es aproximadamente del 30%. Los principales inconvenientes que se presentan en la mayoría de las organizaciones son: debilidades de organización del proyecto, del sistema para apoyar las decisiones estratégicas, de rigidez de

la tecnología utilizada, de limitaciones del computador central, el software, la tecnología con soporte en el computador personal, del desarrollo inter-no de personal especializado en tecnologías de información, del costo de la inversión.

Uno de los ejemplos que trae es el de una empresa estatal de telecomunicaciones de Estados Unidos que como consecuencia de la desregulación y de la introducción de una feroz competencia de mercado abierto en el sector, identificó y precisó el objetivo de mejorar radicalmente la calidad en el servicio al cliente con apoyo del sistema de información de gestión. El paso inicial fue detectar la dispersión de la información de clientes por toda la compañía y los obstáculos para responder a tiempo a cualquier tipo de demanda de los clientes. La situación llevó a clasificar y priorizar las solicitudes de servicio teniendo en cuenta los tipos, el origen, su periodicidad. Se seleccionó un software para el sistema de información de gestión, analizando el costo razonable, el procedimiento de captura y recopilación ordenada de los datos de fuentes internas y externas a partir del seguimiento de llamadas y facturación. Una aplicación que se logró fue el Sistema de Gestión de Llamadas del Centro de Servicios Comerciales para informar y elaborar gráficos sobre el número efectivo de llamadas atendidas en comparación con: los estándares mínimos de servicio fijados por las regulaciones oficiales, el número de llamadas no atendidas, y la velocidad promedio de respuesta a la solicitud del cliente. El sistema de codificación permitió que las pantallas del Sistema parpadearan los detalles, en rojo cuando los estándares no se cumplían y en verde cuando se cumplían. El siguiente paso fue la aplicación en el sistema de control de las actividades de marketing de la empresa y del número de consultas de clientes potenciales. El nivel de impacto del sistema fue alto en todos los niveles de dirección, sin embargo el nivel de satisfacción de los directivos fue moderado y aún no se había evaluado la incidencia para los usuarios.

En el capítulo seis Mayne explica el éxito de un Sistema de Información Ejecutivo o Gerencial, a través de

las siguientes reglas aplicadas a casos reales:

- Selección de un directivo con autoridad y capacidad para impulsar el proyecto.
- Definir en forma precisa, gráficamente y en términos claros los requerimientos de la dirección.
- Selección de un directivo con experiencia.
- Selección de un equipo interdisciplinario para el proyecto.
- Analizar, diseñar un sistema sencillo, aplicable, y definir las fechas de entrega de los compromisos.
- Análisis del presupuesto con criterio racional y en coordinación con el cronograma previsto.
- Selección cuidadosa del software de aplicaciones y del software de gestión de bases de datos, planificando y minimizando los obstáculos de implementación.
- Evitar mezclar la tecnología de los equipos y de los sistemas operativos, por ejemplo: Hardware de Apple y de IBM, sistemas operativos de DEC (UNIX), IBM (DOS) y Ultimate PICK), etc.
- Divulgar el sistema de información de gestión en todos los niveles de la organización, los servicios que presta, los informes financieros, de marketing y ventas, de producción y operaciones, de personal, que el sistema es capaz de producir. Se debe hacer participar al usuario y demostrarle como funciona el sistema.
- Evitar la aplicación de enfoques de desarrollo anticuados, aplicando en su lugar el enfoque de prototipos. Se debe aplicar el criterio de *proximidad participativa* entre el directivo y el personal del equipo de desarrollo y asegurar la aprobación formal y que los usuarios estén en condiciones de aplicar la tecnología seleccionada.

Después de la fase de puesta en marcha del proyecto y su ejecución debe aplicarse el criterio de servicio postventa o de post-implementación realizando una evaluación de los objetivos del sistema de información de gestión con respecto a los resultados

y de los imprevistos, los controles de gestión, de la capacidad de los directivos para asimilar el sistema.

Finalmente, en todo el trabajo se destaca la necesidad de superar el distanciamiento entre directivos y el conocimiento básico de los sistemas de información gerencial, propiciando una nueva cultura directiva, acorde con los desarrollos tecnológicos en el campo de la informática y los cambios y demandas del sistema socioeconómico en un entorno de apertura y globalización.

En nuestro medio se están presentando muchos fracasos en la aplicación efectiva de los sistemas de información para la dirección, uno de los retos que requieren mayor atención para mejorar la capacidad de gestión de nuestras organizaciones es el de la integración de las habilidades de los técnicos y los directivos, en esta perspectiva este libro logra una buena contribución.

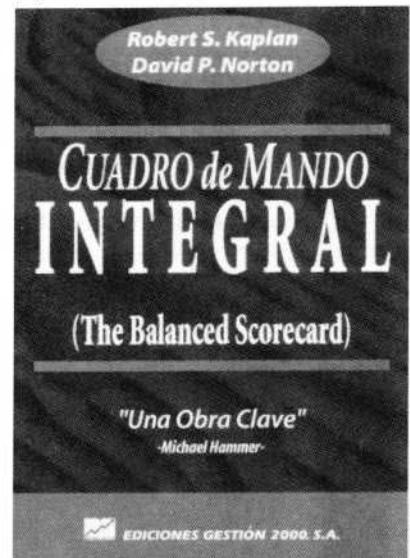
**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

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

## Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*)

**Robert S. Kaplan  
David P. Norton**

*Ediciones Gestión 2000,  
S. A. Barcelona, 1997, 322  
pp.*



Esta obra incorpora los elementos modernos de un sistema moderno de gestión estratégica y medición de resultados en las organizaciones a través del llamado Cuadro de Mando Integral. Este cuadro es una herramienta de los sistemas modernos de gestión, tiene por finalidad contribuir a mejorar los procesos de comunicación, control y planeación de la misión y acción de la corporación, el fortalecimiento de la comunicación, la integración de estrategias y objetivos en torno a la satisfacción de las necesidades de los clientes y accionistas, mediante la formulación de objetivos, la selección de indicadores y la medición de resultados de la gestión.

Los autores identifican cuatro dimensiones críticas de la evaluación de la gestión: resultados financieros, conocimiento del cliente, procesos operativos internos, y aprendizaje, formación y crecimiento de los integrantes de la organización.

Destacan el cambio de enfoque de la gestión en un entorno estable,

en los años ochentas, al contexto competitivo, global y de mayor dinamismo, de la última década.

Analizan los autores la medición de resultados de las empresa bajo el supuesto de que se encuentra superada la perspectiva de la valoración del éxito de la organización basada en la minimización de los costos y la contabilidad financiera. Destacan que de manera complementaria a esta perspectiva, el sistema de gestión y evaluación debe incorporar la medición del trabajo de dirección en equipo, la gestión con los proveedores, los plazos de entrega a los clientes, los atributos de calidad, los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, la productividad y la eficacia del desarrollo de nuevos productos.

Apoiados en los trabajos recientes de Alfred Chandler, Jr.: *Escalé and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism* y *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, los autores analizan el cambio de la era industrial (1850 – 1975) a la era de la información.

La pregunta principal es dónde radica la obtención de beneficios de las empresas multinacionales; la respuesta no es que sólo se debió a la buena gestión de los activos y pasivos financieros, sino que adicionalmente se debió a las economías de escala y al hecho de que pudieron incorporar las nuevas tecnologías en la fabricación de sus productos.

Durante la era de la información, el mayor impacto en los cambios lo han sufrido las empresas de servicios de salud, comunicaciones, financieros, transporte. Para el desarrollo de su obra, Kaplan y Norton parten de su artículo "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", publicado en 1996 en *Harvard Business Review* en enero de 1996, en donde establecen los siguientes cuatro factores críticos del sistema de gestión:

- Clarificación por consenso y **tradicción** de la visión y la estrategia
- Comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización
- La planificación y el establecimiento de objetivos

- La formación y el control estratégico

Establecen también los autores que si bien los indicadores financieros de rendimiento sobre la inversión y los presupuestos de caja y de explotación fueron esenciales en la modernización de la gestión y el control de empresas como General Motors y Du Pont, permitiendo medir los resultados en cada una de sus unidades de negocio, desde comienzos de siglo. El anterior enfoque se ha desarrollado ampliamente con los procesos de diversificación de las empresas a lo largo del presente siglo.

Concluyen que a pesar de su desarrollo, los indicadores financieros "nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro".

Su propuesta entonces es la de traducir la visión y estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación establecidos a través del instrumento moderno de gestión que ellos han denominado Cuadro de Mando Integral. Su método propuesto comprende la evaluación de las siguientes cuatro dimensiones: **financiera, relaciones con el cliente, cadena del valor de los procesos internos y formación y crecimiento**.

#### Perspectiva financiera

La perspectiva **financiera** debe tener en cuenta la estrategia de competitividad y productividad a través del crecimiento o aumento y diversificación de los ingresos, intensificación en el uso de los activos, disminución de costos de producción, reducción de riesgos, mejoramiento de la calidad, inversión en investigación y desarrollo, según las características de cada una de las unidades estratégicas de negocio. Adicionalmente, los indicadores financieros han sido complementados con el análisis del tiempo del ciclo integral, los costos de los procesos operativos y los indicadores de calidad. Los autores definen tres componentes de la estrategia financiera:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos mediante nuevos

clientes, mercados, productos, servicios.

- Reducción de costos/mejora de la productividad, mejora en los precios.
- Mejor utilización de los activos/ Estrategia de inversión en I&D, por porcentaje de ventas.
- Para evaluar la estrategia financiera de competitividad se basan en el desarrollo de tres fases:
- Crecimiento: análisis de ingresos nuevos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.
- Sostenimiento: rentabilidad de la línea de productos y clientes, ingresos vs. costos.
- Recolección: cosecha o periodo de recuperación.

En este componente son importantes tres indicadores:

Crecimiento de la rentabilidad, aumento de la penetración y productividad.

#### Relaciones con el cliente

En la perspectiva de **las relaciones con el cliente** la empresa debe seleccionar los segmentos de clientes para hallar el mercado, crear la oferta, comercializar y vender.

Los autores tienen en cuenta la imagen de marca, las recomendaciones de los clientes para mejorar los atributos del producto, la experiencia con los proveedores.

De acuerdo con el enfoque de los autores de esta obra, los indicadores centrales de resultados en esta área son los siguientes:

- Cuota de mercado: refleja la proporción de ventas que realiza una unidad de negocio.
- Incremento de clientes: mide la tasa en que la unidad de negocio gana nuevos clientes.
- Adquisición de clientes: seguimiento al mantenimiento de relaciones con los clientes.
- Satisfacción de clientes: mide el nivel de motivación de los clientes según valores de actuación.
- Rentabilidad de los clientes: evalúa el beneficio neto después de descontar los gastos de mantener el cliente.

### Perspectiva de la cadena de valor y los procesos internos

Con respecto a la perspectiva de **la cadena del valor y los procesos internos**, Kaplan y Norton derivan objetivos financieros, de previsión de las solicitudes de los clientes, del enfoque de la cadena de valor y establecen los respectivos indicadores.

En el análisis de objetivos e indicadores de los procesos internos o de operaciones se involucran tres factores:



La fase de innovación se inicia con la identificación del mercado y la investigación básica para establecer cuáles son los beneficios que valorarán los clientes, la gestión de marca, cómo y en qué condiciones la empresa ofrecerá los productos del mañana. Implica la definición de indicadores de inversión, tiempo y costos de la innovación y recuperación de la inversión, los criterios de calidad.

La fase de operaciones o del *proceso operativo* comprende la gestión de la fabricación de productos o ejecución de los servicios hasta su entrega o venta. La fase del servicio posventa se centra en la gestión del mantenimiento y servicio con el fin de lograr satisfacer las necesidades del cliente y de los accionistas.

### Perspectiva de formación, aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva parte de la estrategia de desarrollo competitivo de la empresa a través del desarrollo de habilidades de los trabajadores, de la coherencia de objetivos, la motivación y la delegación de poder de los integrantes de la organización, a partir de su historia, su cultura, su estilo.

Evalúa las mejoras de los niveles de capacitación en las áreas críticas: financiera, procesos internos, relaciones con el cliente.

Finalmente, los autores se refieren a las características particulares de cada organización en el proceso de construir un Cuadro de Mando Integral, destacando al menos tres pasos básicos:

1. Nombramiento de un responsable del proceso en el nivel de vicepre-

sidencia, orientado a la productividad y el mejoramiento continuo, y la construcción de consenso de objetivos estratégicos.

2. El proceso debe basarse en el concepto de Unidad Estratégica de Negocios, precisando los objetivos comunes de rentabilidad, crecimiento, "cash flow", políticas, relaciones con otras UEN.
3. Diseño, selección y rediseño de indicadores de resultados del sistema de gestión.

**Carlos Eduardo Martínez Fajardo**

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

## Gerenciamiento de la rutina del trabajo cotidiano

**Vicente Falconi Santos**

*Belo Horizonte - Minas Gerais, Universidad Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia Fundação Christiano Ottoni, 1994.*



En el número anterior de la revista *Innovar* tuvimos oportunidad de presentar el libro *TQC- Control de calidad al estilo japonés*, el cual en nuestra opinión es una buena referencia para conocer este modelo de gestión y estudiar la posibilidad de introducirlo en las empresas; el libro en cuestión se constituyó en el Brasil en éxito editorial, pues fueron vendidos cerca de 200 mil ejemplares que contribuyeron al perfeccionamiento de la gerencia brasileña en cientos de empresas. El nuevo libro del profesor Falconi es el resultado de la necesidad que el autor percibió en los seminarios que desarrolló en las empresas, con relación a una debilidad del texto, concretamente en los capítulos 4 y 5, que exigían se detallara el proceso de gerenciamiento de la rutina. El resultado es el libro que referenciamos aquí, el cual es una guía de fácil lectura y comprensión dirigido a un público muy amplio.

Esta obra es ante todo un instructivo práctico en el cual se han empleado modernas técnicas de comunicación, cuadros sinópticos, diagramas de flujo, tablas y cuadros que permiten su reproducción en acetatos que facilitan la exposición y el estudio colectivo en pequeños grupos que el autor sugiere constituir y a los cuales denomina cuencos.

El libro está dividido en cuatro partes con títulos sugestivos, bastante implicados con la tarea educativa que se propone inducir; la primera se llama "Entienda su trabajo", destinada a aclarar qué es la empresa, cómo se hace el trabajo en su interior y qué tipos de trabajos se pueden distinguir. La segunda parte se llama "Arreglando la casa", allí se encarga de explicar en detalle cómo opera el gerenciamiento de la rutina y cuál debe ser el papel del gerente en el proceso de liderazgo para promover los cambios hacia el control de calidad total; aborda el tema de la estandarización del área de trabajo, la definición de los procesos de flujo, la eliminación de las anomalías, el seguimiento y monitoreo de los resultados del proceso y cómo debe desarrollarse la gestión de los resultados.

La tercera parte se llama "Ajustando la máquina", una presentación que el autor hace a lo largo de 6 acápites orientados al perfeccionamiento de las actividades de monitoreo, a la administración de las mejoras, al mantenimiento de los resultados, la garantía de la calidad y la utilización eficiente

del recurso humano. La cuarta parte que se llama "Caminando hacia el futuro" y su tarea es aclarar que la empresa sumida en un proceso de control total de calidad debe adecuarse de manera permanente a las condiciones de las economías internacionalizadas y debe también centrar su atención en las personas y en el mejoramiento permanente del área de trabajo.

El libro contiene además siete anexos muy interesantes con policromías en los que muestran algunos ejemplos del proceso de aplicación y resultados de los instructivos que hacen parte de la obra; el primero es cómo funciona el ciclo planear-hacer-verificar y ajustar, y el control de calidad total. Otro anexo presenta el tipo de informes en que se deben reportar las anomalías, otro ilustra el modo de hacer los flujogramas, el siguiente es relativo a la forma como debe recibirse la consultoría, y los tres siguientes contienen ejemplos sobre el método de solución de problemas, de estandarización del proceso y de gerenciamiento de la rutina.

El libro de Falconi es un complemento muy importante del primero, sin embargo está construido de tal manera que tiene la unidad de aquel, sintetiza muchos conceptos anteriormente expuestos y, como advertimos antes, es una excelente guía para la acción práctica. Los consultores, gerentes y líderes de los círculos de control de calidad encontrarán en esta obra ayudas didácticas adecuadas para poder aplicarlas en su empresa.

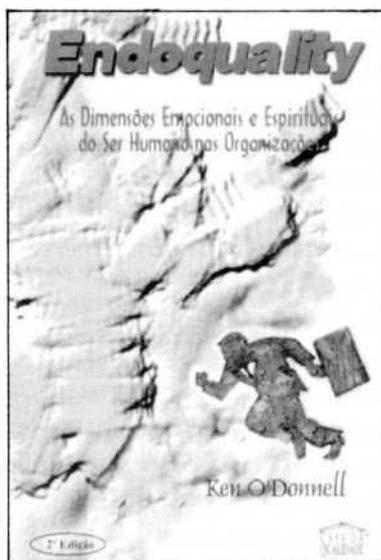
**Bernardo Parra R.**

*Profesor Asociado  
Departamento de gestión Empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

## Endoquality As Dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações

**Ken O'Donnell**

*Sao Paulo, Casa da  
Qualidades, 1997, 124 pp.*



La implantación de los modelos de control de calidad en toda la compañía, o cualquier tipo de programa, llámese como se llame, tiene un propósito: cambiar la cultura de la organización empresarial. Pero éste es un reto muy grande que deben enfrentar no sólo personas en la empresa en todos los niveles, sino, y sobre todo, el consultor externo, quien es la persona encargada de inducir los cambios.

Los consultores de desarrollo de las organizaciones están de acuerdo en considerar que la responsabilidad que ellos adquieren con una empresa cuando aceptan la tarea de inducir un programa de calidad, es cambiar las actitudes de los individuos. Esto no es fácil, la resistencia al cambio se va a manifestar tarde o temprano y se expresa tanto en las actitudes individuales como en las actitudes del grupo. ¿Cómo vencer esta resistencia? Nadie estaría en condiciones de ga-

rantizar que un programa, por bueno que sea, tenga la virtud de arrastrar por sí mismo a las personas hacia los propósitos de la alta gerencia.

La *endocalidad* es un término recientemente acuñado por un grupo de consultores que de manera paralela trabajan en todo el mundo con la idea de mejorar la empresa a partir de los cambios del individuo. Efectivamente, con frecuencia escuchamos la frase "Hay que tomar conciencia", incluso se ha llegado a acuñar un bárbaro verbo: "concientizar" para simplificar dicha frase; esto lo escuchamos del maestro, del gerente, del dirigente sindical, del dirigente político, del empresario y de los mismos consultores; lo que nunca se dice es cómo hacer esto.

Hace algunos años comencé con mi esposa a desarrollar la idea de poner al servicio de la empresa una terapia alternativa en la que ella es especialista: la sofrología, que significa ciencia de la conciencia en armonía, ciencia desarrollada por el médico siquiátrico colombiano Alfonso Caycedo; con esa intención hicimos algunos talleres/seminarios en la Universidad Nacional y se aplicó también en la esfera pedagógica en los procesos de reeducación y de cambios de actitudes de los niños con dificultades de aprendizaje en la concentración escolar Santa Inés, del Distrito de Santafé de Bogotá; los resultados fueron aumento de la capacidad de aprendizaje, reducción de la tensión nerviosa y mejoramiento sustancial en los exámenes del ICFES.

He hecho el anterior preámbulo para referirme al libro que me ocupa: *las dimensiones emocionales y espirituales del ser humano en las organizaciones*, del ingeniero químico australiano Ken O'Donnell, quien actualmente ejerce actividades de consultor y trabaja en el campo del desarrollo de la organización holista.

Lo primero que llama la atención del libro son sus dimensiones, el lector sabe de antemano que la tarea al abordarlo no será difícil de completar, pues se lee fácilmente, es de ameno contenido y de profundo significado. El tema, como expresa en su título, es estudiar dos dimensiones del ser humano: la emoción y el espíritu, pero

además se ocupa de presentar algunos ejercicios que son útiles en el fortalecimiento de estas dos cualidades de la conciencia y pueden contribuir al desarrollo del individuo y con él de la organización de la cual hace parte.

Dice el autor que *"la dinámica del mundo interno se desarrolla con la actividad de tres jugadores: la mente, el intelecto y el subconsciente: su vaivén produce todas nuestras emociones, reflexiones, decisiones y acciones. El primer paso para aquel que quiera mejorar sus cualidades personales es comprender cómo ocurre esa maravillosa interdependencia que mueve la energía del ser. Ellas se mueven de acuerdo con la energía espiritual del individuo. Cuando están en conflicto entre sí, el grado de espiritualidad es bajo. Cuando se armonizan, la espiritualidad brilla"*.

De este modo la espiritualidad se sitúa en el centro de la intersección de estos tres elementos: la mente es la capacidad que posee el ser de pensar, imaginar y formar ideas, es la base para la formación de todas las emociones, deseos y sensaciones, dependiendo de la fuerza y de la dirección que tenga en un determinado momento (positiva o negativa), la vida se dirige hacia adelante o hacia atrás.

El intelecto hace referencia a la efectividad de los procesos mentales, en particular la capacidad de comprender, de aprender, de recordar, de pensar y raciocinar, se encarga de procesar información; compara el pasado con el presente y le da sentido a todo lo que acontece. Allí es donde se da, según O'Donell, el control de calidad del ser. *"Así como en los procesos de calidad total, cuanto más apuradas y claras las metas más oportunidad de alcanzar la calidad deseada. De la misma manera, cuanto más aguzado y claro está el intelecto, más posibilidades de obtener un alto nivel de endocalidad."*

El subconsciente es la parte del cerebro que guarda el registro de todas las experiencias y acciones pasadas del individuo. Puede tener la forma de hábito, talento, temperamento emocional, trazos de personalidad, creencias, valores e instintos. Cada acción registrada como experiencia

crea un aspecto nuevo, en el subconsciente, o refuerza uno antiguo. En cuestión de defectos, especialidades o virtudes, se refiere a la composición del subconsciente que es la base de la individualidad.

La idea de la obra es clara, la organización empresarial necesita seres humanos positivos, con un amplio dominio de sí mismos y con metas claras frente a su vida, que contribuyan a hacer un mundo mejor, que se integren de manera cooperativa a la solución de los problemas de la empresa y que proyecten su mundo interior en armonía a las cosas que contribuyen a hacer.

El proceso para lograrlo se resume en el siguiente procedimiento: parar, observar, centrarme, identificarme y ser.

**Parar:** es detenerse para saber qué es lo que se está haciendo y fijar las experiencias. (Es meditar).

**Observar:** es escudriñar alrededor para ver lo que está pasando. Ponerse a pensar en los papeles que le ha tocado desempeñar, las responsabilidades, las rutinas, etc., las cosas que suceden y sucederán más tarde.

**Centrarme:** Miro las diferentes relaciones entre los papeles que me ha tocado desempeñar, las responsabilidades, las rutinas, etc., las cosas que suceden y sucederán más tarde, y me pongo en el centro de las mismas, las pongo en mi cerebro, donde los propios pensamientos nacen. Pongo en mente el punto central de mi vida en el aquí y ahora.

**Identificarme:** Estar simplemente observando todo pero mejorándolo profundamente dentro de sí, estando en un estado de calma, veo cómo todo se torna más fácil y cómo a partir de mis experiencias profundas y mis cualidades innatas siento que mi energía espiritual comienza a irradiar.

**Ser:** Siento una profunda paz interior, siento mi cuerpo y mi mente en armonía, soy un ser íntegro en el cual se personifican mis cualidades.

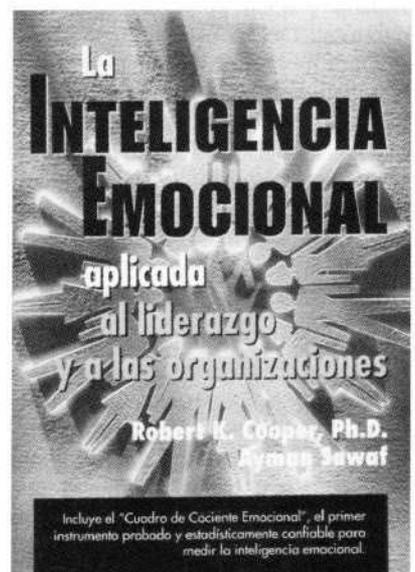
**Bernardo Parra R.**

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

## La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones

**Robert K. Cooper, Ph.D y Ayman Sawaf**

Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1997



Desde la década de los años sesentas, en Occidente se ha manifestado una tendencia de acercamiento a las doctrinas orientales: el hinduismo, el budismo, el Zen, etc., orientadas a llenar el vacío espiritual al que ha llevado al ser humano la dinámica de los países industrializados.

La preocupación por el control normativo en las organizaciones es recurrente, llega en oleadas como lo habían advertido Barley y Kunda, en el artículo «Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo»<sup>1</sup>. Estos autores concluyen que las oleadas de control normativo

<sup>1</sup> Stephen R. Barley y Gideon Kunda, Innovar # 6, diciembre de 1995, p. 80.

acompañan los ciclos de recesión económica en tanto que las oleadas de control racional corresponden con las fases de auge de los ciclos económicos.

Desde este punto de vista, el libro de Cooper y Sawaf no representa ninguna novedad, aunque viene rodeado de la aureola de *best-seller* con el que generalmente se venden algunos refritos.

En los años sesentas la ola de preocupación por el ser humano se llamó desarrollo organizacional, DO. Luego en los años setentas se introdujo el análisis transaccional, AT; los años ochentas no llegaron solos, una oleada por la filosofía gerencial japonesa inundó el pensamiento administrativo con el control de calidad total, cuya base se asentaba en la formación de círculos de control de calidad, CC. Ahora en las goteras del tercer milenio aparece la preocupación aparentemente nueva por el desarrollo emocional del ser humano, que se encuadra dentro de dos palabras absurdamente conectadas: «inteligencia emocional».

«¡Despójense del hombre viejo, acéptense tales como son! ¡Sean auténticos! ¡No expresen sus pensamientos sino sus sentimientos! Ya se trate de su superior o de su subordinado, ¡háblele de igual a igual! ¡No evite los conflictos, enfrentelos con franqueza! ¡No traten de ser 'cortesés' con sus subordinados: pierden el tiempo, ellos no saben qué hacer con la 'cortesía' de ustedes: aspiran a otra cosa! ¡Tome cada uno conciencia de su personalidad para poder plasmar mejor la del otro!»<sup>2</sup>. De esta manera se iniciaba el discurso de los consultores de DO, cuando los empleados de una empresa eran sometidos a las técnicas de manejo de grupos, conocidas como *T-groups* (*training groups*) o grupos dirigidos, en los que se buscaba en primer lugar hacer aumentar la tensión de los asistentes a efecto de que se diera salida a los sentimientos.

Indudablemente las técnicas empleadas por los terapeutas de grupo

han desempeñado un papel importante en el proceso de catarsis de los asistentes y han funcionado con éxito. En estos grupos se percibe a los demás y a uno mismo en su dimensión humana, éste ha sido quizá su éxito, permitir el encuentro de uno mismo en el manejo de situaciones límite.

Uno de los autores de esta obra, según se desprende de su lectura ha visitado varias veces el Tibet y siente una profunda atracción hacia los valores espirituales que esa cultura, formada en las raíces del budismo han inspirado a sus habitantes. Sin lugar a dudas el mundo es mucho más que la acumulación de cosas materiales, y la ambición del hombre occidental por poseer lo ha llenado de grandes insatisfacciones. Adentrarse en la riqueza interior del ser humano puede ser un viaje mucho más atractivo que estar sumergido en la abundancia.

La vida simple y sencilla hace que los seres humanos se acerquen entre sí: dar y recibir es un ejercicio que poco se realiza en las sociedades en donde el individualismo es la divisa de la formación temprana.

El libro *La inteligencia emocional...* no soporta un análisis académico riguroso, es un libro anecdótico, con abundancia de nombres y obras, pero sin precisión formalista de ningún tipo. A todo lo largo de las 310 páginas no se encuentra una sola cita bibliográfica, ninguna referencia de las obras consultadas, ni al final de los capítulos ni al final de la obra. Esto desde el punto de vista del lector común y corriente podría ser una ventaja, pero dentro de la ortodoxia académica constituye una debilidad impresionante.

Los autores se proponen desarrollar su obra a partir de la profundización, más bien explicación, de lo que denominan "cuatro pilares básicos de la inteligencia emocional", éstos son: a) el conocimiento emocional, b) la aptitud emocional, c) la profundidad emocional y d) la alquimia emocional.

Cada uno de estos pilares está constituido a su vez de cuatro características, así:

- I. El primer pilar, conocimiento emocional, está integrado por 1) la honestidad emocional, 2) la energía emocional, 3) la retroinformación y 4) la intuición práctica.

- II. El segundo pilar, la aptitud emocional, está formado por: 1) la presencia auténtica, 2) el radio de confianza, 3) el descontento constructivo y 4) la flexibilidad y renovación.

- III. El tercer pilar, la profundidad emocional, esta formado por: 1) el potencial único y propósito, 2) el compromiso, la responsabilidad y la influencia sin autoridad, 3) la integridad aplicada; 4) la influencia emocional.

- IV. La alquimia emocional está integrada por: 1) el flujo intuitivo, 2) el cambio de tiempo reflexivo, 3) la creación del futuro, 4) la percepción de oportunidad.

Sin duda el liderazgo es un proceso de influencia. El líder puede persuadir a sus subordinados a completar un curso de acción. Los expertos en dinámica de grupos identifican básicamente dos tipos de líderes: el práctico y el emocional. El primero se caracteriza por su enorme fuerza de voluntad que le permite orientarse hacia un objetivo señalado; le son más afines su capacidad de trabajo y los conocimientos relacionados con la tarea. El líder de tipo emocional se destaca fundamentalmente por su habilidad para entender a los demás, facilita los contactos entre las personas, contribuye a resolver conflictos y por estar acompañado de un gran sentido del humor, contribuye a reducir las tensiones.

El rasgo indefinible que los autores llaman *inteligencia emocional* es esa cualidad o carisma de algunas personas que se manifiesta en su forma de expresarse, en su manera de identificar las necesidades del grupo y de los individuos y es capaz de demostrar con el ejemplo y la actitud que el objetivo tenue que apenas se vislumbra en el horizonte puede ser alcanzado con el empuje, el empeño y la tenacidad, cuando parece que las fuerzas flaquean.

Los ejercicios sugeridos por este autor, en mi opinión no son exclusivamente para elevar la mencionada inteligencia emocional, que no existe como tal de manera separada del conocimiento amplio y profundo del ser y sus circunstancias. De hecho, existen sentimientos y emociones, un estímulo que se repite puede en algunas circunstancias convertirse en

<sup>2</sup> Irene Chedaux, *La empresa en la gran sociedad industrial, clisés y anticlisés*, Buenos Aires, Paidós, 1971, p. 73.

un sentimiento. Pero las emociones son manifestaciones espontáneas del cuerpo cuando éste percibe un estímulo del mundo exterior, y obligan al cuerpo a dar una respuesta en consonancia con él; es indudable que alguien que se conozca a sí mismo es un ser superior, pero precisamente una de las cualidades del ser superior es saber dominar sus impulsos, lo que no significa la incapacidad de expresar sus sentimientos, o reconocer en la expresión externa del otro los sentimientos ajenos. Sé por experiencia propia que el yoga, el ejercicio permanente y las artes marciales habilitan al organismo y a la conciencia para dar las respuestas más adecuadas y actuar con reflejos adecuados en las circunstancias más inesperadas.

El libro que reseño se lee fácilmente, es difícil no estar de acuerdo con la mayoría de sus enunciados, pero al final de la obra le queda a uno la sensación de que todas esas cosas de las que hablan ya uno las conocía, que quizá le están vendiendo un producto viejo en un envase nuevo, pero sin duda para el profano representa un buen comienzo para iniciar el recorrido por el universo de las relaciones interpersonales.

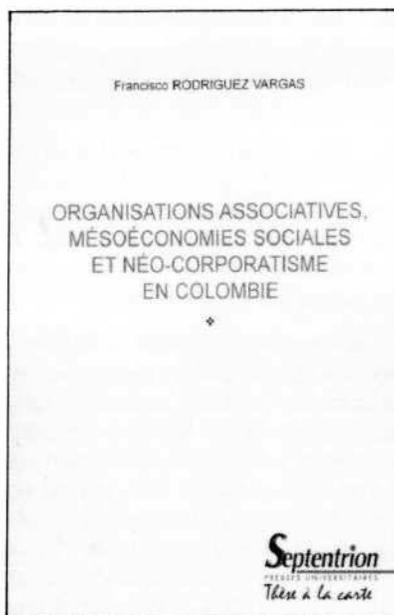
**Bernardo Parra R.**

*Profesor Asociado  
Departamento de gestión Empresarial  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

## Organisations associatives, mésoéconomies sociales et néo-corporativisme en colombie

**Francisco Rodríguez Vargas**

*Francia, Presses Universitaires du Septentrion, 444 pp.*



Los lectores de Innovar han tenido la oportunidad de conocer algunos capítulos, transformados en artículos íntegros, de esta obra en varios números anteriores. Su interés y actualidad son innegables. La editorial francesa Septentrion en su colección Thèse à la carte ha puesto en circulación una edición facsímil del trabajo con el que el profesor Francisco Rodríguez defendió su grado de doctor que le otorgó con mención laureada y recomendación de publicación, la Universidad de París I, Pantheon, Sorbonne.

Dice el profesor Rodríguez que el neocorporativismo es un sistema en el cual la política es elaborada y operacionalizada con participación entre el gobierno y los intereses mayores de

la sociedad (normalmente los negocios y los asalariados) representados por un número limitado de grupos de interés registrados y reconocidos por el Estado, el cual les otorga el monopolio de la representación efectiva de sus intereses.

El objetivo de su trabajo es dar una explicación centrada en el fenómeno asociativo en Colombia en donde se confirma la existencia de un número significativo de asociaciones expandidas en todo el territorio nacional, que involucran los intereses de una porción importante de la población.

Las tendencias neocorporativistas en Colombia se expresan en la fusión de los intereses privados y las decisiones públicas que pueden observarse por la presencia de poderosas asociaciones de empresarios privados, como es el caso de la Federación Nacional de Cafeteros, que presentan la idea de que lo que es bueno para el café es bueno para el país, lo cual se expresa en los siguientes elementos:

El interés de la corporación es idéntico a los intereses nacionales.

La fusión de intereses, en una síntesis superior con el Estado, por la constitución de un monopolio bilateral.

Identidad de intereses y utilización del aparato de Estado para sus propósitos.

Relación de intereses económicos que se expresa en la fijación de precios entre la corporación y el productor.

Dominación política, económica y social de los productores a través de la regionalización.

Presencia de la corporación en los centros de decisiones públicas, locales, regionales y nacionales para la defensa de sus intereses.

A través de los capítulos de la obra se pone en evidencia que efectivamente Federacafé es un "Estado" dentro del Estado lo que significa una experiencia neo-corporativista significativa.

Las actividades económicas de las asociaciones colombianas y la gestión de los recursos parafiscales son expresión de "mesoeconomías" sociales. El término *mesoeconomías* es acuñado por el profesor Rodríguez para identificar una actividad econó-

mica que se sitúa en el medio entre la economía pública y la economía privada, en razón de que maneja una importante cantidad de recursos, algunos de ellos del Estado en forma privada y casi sin intervención oficial. De la mesoeconomía hacen parte un número muy importante de actividades microeconómicas constituidas por asociaciones, fundaciones, ONG sin ánimo de lucro que manejan al mismo tiempo sus propios recursos y aseguran la orientación de los recursos parafiscales hacia muchas actividades de bienestar social.

En esta vía considera que el Fondo Nacional del Café, Fonac, es un descuento de los cafeteros que ha constituido una experiencia exitosa en la administración de los recursos parafiscales, la cual es asegurada por la corporación.

Al mismo tiempo Federacafé se constituye con una red paralela de organizaciones cooperativas subordinadas por medio de contratos que refuerzan el neocorporativismo interno de dicha asociación.

Y por último, la distribución de utilidades instituida por Federacafé es un modelo de desarrollo inequitativo que se expresa en concentración de riqueza en regiones privilegiadas, monopolio de las decisiones por una burguesía agrofinanciera, pobreza y miseria de los productores excluidos de la organización y desestructuración del campesinado.

La obra está dividida en dos partes, la primera constituida por un capítulo preliminar y tres capítulos de profundización en el plano nacional de los aspectos objeto de la obra.

En el capítulo preliminar Rodríguez hace una excelente disertación sobre el neocorporativismo y la presencia en Colombia de un importante número de asociaciones en lo que se ha denominado también *economía solidaria*, que constituyen la base de la identificación de la mesoeconomía social.

El capítulo I está destinado a describir las relaciones Estado/sociedad civil en Colombia, sociedades y organizaciones que componen la sociedad civil, dentro de las cuales se encuadran las organizaciones de productores empresariales del campo

la ciudad, y un núcleo cooperativista bastante importante cuya presencia desigual en el territorio colombiano se distingue de manera marcada.

El capítulo II se concentra en estudiar el fenómeno asociativo en nuestro país que incluye asociaciones civiles, fundaciones y organizaciones no gubernamentales.

El capítulo III se concentra en el estudio del desarrollo de las mesoeconomías sociales, adentrándose de manera importante en las asociaciones cooperativas, y el manejo del fenómeno de la parafiscalidad.

La segunda parte dirige su atención en el sector cafetero colombiano y comprende cuatro capítulos:

El primero estudia la organización interna y externa del sector, las relaciones de poder que se establecen entre los diferentes actores sociales, en el cual demuestra que en Federacafé se expresa la relación frecuente en las organizaciones en donde las relaciones de autoridad y poder se manifiestan por la presencia de una burocracia interna que se instala como coalición dominante que predomina sobre una coalición interna dominada.

El segundo estudia la Federación Nacional de Cafeteros y el Fonac, su estructura interna, objetivos y estrategias corporativas. En cuanto el Fonac, lo aborda como un proceso de intervención del Estado en el desarrollo del sector cafetero en el cual se manifiesta de manera significativa el manejo de la parafiscalidad en una mesoeconomía profundamente excluyente.

El tercero estudia las asociaciones cooperativas que agrupan a los caficultores, sus estrategias de desarrollo y su integración en asociaciones cooperativas de segundo y tercer grado.

El cuarto está destinado a disertar sobre el café y las transformaciones sociales que ésta ha suscitado en nuestro medio, su influencia en la formación y constitución de grupos de poder, de perfilación de clases sociales y calificación de profesionales. De igual manera, aborda el tema relacionado con la distribución de la riqueza generada por este producto tomando como ejemplos dos zonas: el departamento de Caldas y el de Norte de Santander.

La importancia del trabajo del profesor Rodríguez es innegable para quienes estudien la economía colombiana, y sobre todo la organización social tejida alrededor del cultivo del café: desafortunadamente su publicación en francés limita el número de personas que en nuestro país puedan acceder a ella. Su actualidad y profundidad hacen de esta obra una candidata indiscutible para que sea publicada cuanto antes en español, para que sea conocida no sólo en Colombia sino internacionalmente.

**Bernardo Parra R.**

*Profesor Asociado*

*Departamento de gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*

## El choque de las civilizaciones - samuel huntington

**Samuel P. Huntington**

*Editorial Paidós,  
Barcelona, Primera  
reimpresión, 1997.*



"El secreto de la superioridad de occidente sobre el resto del mundo en el arte de la guerra no se halla en las armas occidentales, en las manio-  
bras ni en el entrenamiento militar, no se encuentra incluso en la civilización

tecnológica que proporciona el equipo militar [...] la verdad es que el arte de la guerra occidental es un modo de vida occidental"

*Arnold Toynbee*

Este libro que surge a partir de la publicación del artículo "The Clash of civilizations?", describe el concepto de civilización, la cuestión de la existencia o no de una civilización universal; la relación entre el poder y la cultura y las diferentes relaciones entre las civilizaciones, señalando la decadencia de la occidental. Promueve algunos lineamientos que deben seguir los estados principales de occidente para precaverse de dicho decaimiento.

El libro se divide en cinco partes en las que se desarrolla la temática de las civilizaciones; en ellas, el autor formula la tesis de un gran enfrentamiento a escala mundial por motivos culturales, demuestra cómo la teoría del fin de la historia se encuentra lejos de ser verdad, sustentándose en que el final de la guerra fría traería paz y orden mundial y apunta hacia una alineación de los países de acuerdo con sus culturas y civilizaciones, impactadas por su religión, en el marco de la búsqueda de una identidad propia.

Huntington señala como se generan cinco paradigmas para describir estos nuevos cambios a nivel mundial: la división del mundo en dos corrientes, la perfecta armonía, el total caos, la soberanía de los estados y el paradigma que va a ser el rector del texto: el civilizatorio.

El primer paradigma piensa el mundo en dos partes: capitalistas ricos y desarrollados en contraste con socialistas pobres. El autor promueve seis potencias en las cuales se organiza el globo, ya no de forma dual sino múltiple: Estados Unidos, Europa, China, Japón, Rusia y quizás India (como civilizaciones), las cuales pueden entrar en conflicto por sus propias diferencias.

El segundo paradigma trata el cambio que se vislumbraba al final de la guerra fría: la armonía. Sin embargo, la perfecta armonía ha sido soñada por todos los ideólogos en la historia de los grandes conflictos. Según este pensamiento, al parecer después

de la tempestad llegaba una calma permanente, situación que desafortunadamente no sucedió así.

Para el autor la división que hacían los occidentales entre occidente y oriente (resto del mundo no occidental), señala también como todas las civilizaciones consideran que la suya debe conservar la primacía y ser defendida, por lo cual la armonía no llegaría a obtenerse.

El tercer paradigma era el del Estado central, donde los países líderes podrían permitir la integración.

El cuarto se denominó "Puro caos" es decir, el total desconocimiento de los valores de cada una de las civilizaciones, diluidos en medio de una gran desazón. Manifestaciones tales como la pérdida de autoridad local, el surgimiento de mafias criminales, refugiados, armas nucleares y biológicas y la destrucción incluso mediante limpiezas étnicas, ha sustentado este pensamiento más apocalíptico.

Para el autor la historia humana es la "historia de las civilizaciones", motivo de su libro, y señala dos concepciones primordiales del concepto de civilizaciones; la primera como la oposición a la barbarie (civilización en singular) y en plural como un conjunto de características lideradas por la religión pero que también conllevan la raza y elementos culturales: "La civilización es el agrupamiento cultural humano más elevado y el grado más amplio de identidad cultural que tienen las personas, se define por objetivos comunes tales como lengua, historia, religión, costumbres, instituciones y por la autoidentificación de su gente".

Estas civilizaciones tienen un ciclo de vida que evoluciona lentamente, pero que evidentemente puede llegar a su fin. Este ciclo se puede dividir en siete estadios: mezcla, gestación, expansión, época de conflicto, imperio universal, decadencia e invasión.

Para estudiarlas, el autor presenta como principales civilizaciones las siguientes; china (confuciana o sinita), hindú, islámica, ortodoxa, japonesa, occidental, latinoamericana y africana.

Este paradigma civilizacional advierte como cada civilización es altamente competitiva y se considera más importante que las otras: es así como occidente ha tratado de imponerse teniendo su fuente de expansión en el área tecnológica.

El autor señala que se está muy lejos de disponer de una civilización única, a pesar de la homogeneización en los hábitos de consumo y de las actividades mediante los sistemas de transporte y de comunicación; esto puede explicarse en la medida que, aunque los ciudadanos del mundo pueden estar expuestos en igual forma a idénticas circunstancias de los mensajes, la percepción de acuerdo con sus propios valores se hace de forma diferente.

Para estudiar las civilizaciones se hace preciso, entonces, conocer la lengua y la religión de cada una, como elementos que señalan claramente las diferencias. Allí se destaca cómo el inglés se encuentra lejos de ser el idioma mundial y cómo algunas religiones, más fundamentalistas, permiten su expansión incluso en formas violentas.

Con respecto a las civilizaciones no occidentales, su relación con occidente ha sido compleja y ha requerido de algunas modalidades diferentes: defendiéndose totalmente con absoluto rechazo, adaptándose con un reformismo o aceptándola como muy necesaria y deseable, como sucedió con el kemalismo. Para estas civilizaciones la modernización no significa occidentalización, la cual puede darse dentro del contexto de cada agrupamiento cultural específico, con diferenciadas pautas de crecimiento económico, demográfico y militar.

Del libro se destaca que el orden mundial actual puede explicarse en dos escenarios, antes y después de la guerra fría; durante los primeros años de la década de los años 90, los países han estallado en crisis de identidad (¿Quiénes somos? ¿A dónde pertenecemos? ¿Quién no es de los nuestros?) cuestiones que se presentan a nivel global, lo que ha permitido resumir los nuevos elementos del nuevo orden mundial en la sangre, la familia, las creencias y la fe, para luego organizarse en civilizaciones.

Las integraciones con bases en similitudes culturales demuestran que han tenido éxito, pero lo que no hace el autor es un análisis concienzudo de las condiciones antes y después de las integraciones (en especial de la unión europea) que permitan inferir esta conclusión tan importante.

El argumento de Huntington se basa en que los alineamientos políticos y económicos no siempre coinciden con los de la cultura y la civilización, pues los primeros pueden ser coyunturales mientras que los segundos trascienden y hacen que la coincidencia cultural facilite la cooperación y cohesión entre los ciudadanos; en este cuadro las diferencias culturales promueven conflictos, en donde se visualiza un enfrentamiento cada vez más fuerte entre un "nosotros" contra un "ellos".

Para el autor el mundo se encuentra expuesto a un conglomerado de guerras de líneas de fracturas, parecidas a la guerra del golfo. Esta guerra fue calificada como la primera guerra de las civilizaciones y definida como la guerra de occidente contra el Islam, lo que facilitó la reducción o suspensión de los antagonismos dentro del mundo musulmán, logrando que un enemigo externo redujera el conflicto de un país. Este conflicto que empezó como una guerra entre Irak y Kuwait, fue después definido entre Irak contra occidente y luego del Islam contra occidente. Estas líneas de fractura son particularistas, crueles, sangrientas, pues están en juego diversos temas de identidad; además tienden a ser largas, interrumpidas por treguas o acuerdos propensos a romperse y de estrecha calma. Como una importante conclusión se puede decir que la civilización más comprometida con las guerras de líneas de fractura ha sido la musulmana.

Huntington concluye su libro narrando como podría ser la tercera guerra mundial, enfrentando los conflictos de las civilizaciones occidental (con Estados Unidos como estado) y la Sínica (China).

Destaca también que cuando aparece un Estado Universal de la civilización, sus gentes, según Toynbee, por el "espejismo de la inmortalidad", se convencen de que la suya es la

forma final de la sociedad humana. El imperio romano, el califato Abasí y los imperios mongol y otomano ilustran cómo las sociedades suponen que la historia ha terminado en sus correspondientes periodos y lo que han visto usualmente, cuando surge esta percepción, es la declinación de cada imperio.

Occidente era la civilización final, pero se ha enfrentado a fenómenos que fueron los motivos de su florecimiento: su crecimiento demográfico se ha estancado, sus valores exclusivos han caído y la idea del multiculturalismo ha causado un rechazo a la civilización.

Para el autor la paz se logra si los estados centrales acatan tres normas: la abstención (de apoyo a su civilización), la mediación conjunta para evitar el recrudescimiento de las líneas de fractura y la norma de atributos comunes donde se buscan las particularidades que representan a todas las culturas, como en el caso de algunos valores.

Encontrar estas similitudes en las civilizaciones puede ser una gran experiencia sobre todo si se analiza el trasfondo religioso en cada una, de donde finalmente pueden extraerse convergencias en los distintos dogmas. Además el idioma inglés puede convertirse en un segundo idioma de dominio común, como también lograr una posible unificación gracias a las ventajas en las telecomunicaciones.

La crítica que podría hacerse al libro es el desconocimiento del conflicto que surge a raíz de elementos humanos y por lo tanto, comunes a todas las civilizaciones, como las necesidades de poder y dinero. Estos enfrentamientos entre carteles por porciones de mercado o por la defensa de un sector económico en particular, no se pueden desconocer; incluso es interesante destacar la importancia del interés económico en los países petroleros involucrados en la guerra del golfo.

Las guerras y conflictos son enfrentamientos entre hombres, ultimamente con mayor tecnología, información, renovadas capacidades y poder destructivo; las cuales deberían evitarse, en la medida en que destruyen la cultura, fracturan la familia, la eco-

nomía, las diferentes formas de organización y cooperación social y colapsan las civilizaciones.

**Fanny Pedreros,**  
**Alexandra Montoya**  
**Iván Montoya**

Administradores de  
Empresas  
Maestría en Administración  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de  
Colombia

## **Economía de las organizaciones**

**Claude Ménard**

Traducción de Francisco Rodríguez Vargas.  
Primera edición en español. Grupo Editorial Norma

EUN Editorial Universidad Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1997, 160 pp.



Esta obra, cuyo título original es *L'Économie Des Organisations*, es una traducción de Francisco Rodríguez Vargas, profesor del Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

El autor se propone, mediante el método de investigación experimental, estudiar la organización, su naturaleza, relaciones e incidencia sobre la estructura económica, dado que el análisis económico tradicional ha privilegiado el estudio de los mercados y de sus mecanismos en detrimento del componente organizacional. Debe recordarse que antes de Marshall la administración no se veía como una ciencia separada de la economía y su fortalecimiento y estudio de la organización se da con la aparición de las teorías clásicas de Taylor y Fayol.

Basándose en la teoría general de sistemas abiertos, manifiesta que la teoría económica no podrá alcanzar progresos decisivos mientras no tome en consideración lo que sucede dentro de la "caja negra" de las unidades elementales pero estructuradas de decisión, tales como firmas, organizaciones no comerciales, entre otras.

En una primera instancia, hace una aproximación al concepto de organización considerándola como una unidad económica de coordinación con fronteras identificables que funciona en forma relativamente continua con miras a alcanzar un objetivo o un conjunto de objetivos comparados por los miembros participantes.

Con el fin de precisar la noción, muestra cómo la organización se relaciona con las instituciones mediante requerimientos estructurales y nuevos y con el mercado como mecanismo de ajuste a dichos requerimientos.

Retomando el concepto de organización como un conjunto estructurado de participantes que coordinan sus recursos con miras a alcanzar un objetivo específico, muestra en el capítulo 2 cómo ésta debe internamente elegir y tomar decisiones de carácter económico o concernientes a la misma organización evaluando los costos entre las diferentes alternativas posibles.

El autor describe cómo el teorema de Arrow enuncia la imposibilidad de encontrar un procedimiento de decisión no dictatorial que permita definir un orden de preferencia colectivo respetando los órdenes definidos por los participantes. Una ilustración

de lo anterior es la famosa "Paradoja de Condorcet".

El capítulo tres muestra que la organización económica tiene por función esencial tratar y producir información en forma de datos puestos por agentes externos como institutos u órganos de previsión o asesoría, los cuales el sistema económico iguala y filtra a través de los precios para incidir en la estructura del mercado.

Con esta información la organización construye representaciones coherentes con su función mediante codificación, reducción y homogeneización de datos a un lenguaje común; generando costos de transacción que se ven reflejados en el precio, tema tratado anteriormente por Coase y Williamson.

Igualmente, la revelación de la información se convierte en un problema crucial para la Organización que, según lo expuesto en el capítulo cuatro, intenta superar con la aplicación de mecanismos de incentivación, motivación, comportamiento y valores propios.

Los incentivos buscan una conjunción estructurada y jerarquizada entre los salarios, el grado de participación y los sistemas de vinculación a la organización. Las motivaciones ponen de manifiesto un problema mayor de integración, particularmente en las organizaciones complejas y de gran tamaño, que la elección de mecanismos de incentivación resuelve de manera muy imperfecta. Es entonces la cultura organizacional la encargada de desarrollar los mecanismos de motivación, los cuales han sido ampliamente considerados por la teoría conductista.

Las formas organizacionales son estudiadas en el capítulo 5 mediante criterios de tamaño, tecnología y estrategia. La profundización de los conocimientos sobre las organizaciones conduce al establecimiento de tipologías complejas, detalladas y universales en cuanto a las formas identificadas.

El interrogante subyacente al análisis de las organizaciones económicas es: ¿Cuál es su eficiencia? Interrogante que, de acuerdo con lo planteado en el sexto y último capítulo del libro, concierne a las caracte-

rísticas internas de las organizaciones, a los criterios de comparación entre organizaciones y entre éstas y los mercados, a las condiciones de transformación de las organizaciones, a las relaciones entre organizaciones y al lugar ocupado con relación al mercado.

Como puede apreciarse, la teoría económica convencional, al concentrar de manera exclusiva su atención sobre la estructura de los mercados y sobre el comportamiento de los agentes, impone al análisis una restricción que excluye del campo de investigación a los componentes residentes en el corazón mismo de la economía y los cuales son indispensables para la comprensión de su funcionamiento. Por tanto, la economía de las organizaciones pretende replantear el conocimiento y las interpretaciones de los fenómenos económicos e invita a la exploración de nuevos interrogantes, muchos de los cuales se sitúan en las fronteras de la economía y la administración.

**Sandra Patricia Pulido Gaviria**

*Administradora de Empresas  
Maestría en Administración (C)  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

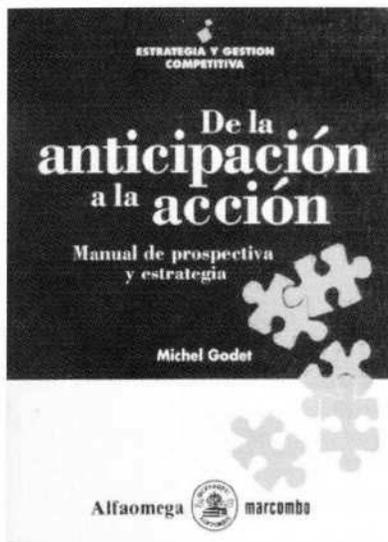
**Oscar Emilio Mora Navarro**

*Ingeniero Industrial  
Ingeniero de Sistemas  
Maestría en Administración (C)  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia*

## De la anticipación a la acción

**Michel Godet**

*Alfaomega, S.A. de C.V., México, D.F., 1995, 360 pp.*



Michel Godet, profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios y consultor en temas de prospectiva y estrategia es además doctor de Estado en Ciencias Económicas y doctor en ciencias; se consolida en este libro como el exponente más sobresaliente de los últimos tiempos en la planeación estratégica y prospectiva.

El autor se esfuerza a través de su libro en describir de forma clara y concisa los cambios que sufren las estructuras y el comportamiento de los diferentes factores que impone un medio en el que resulta cada vez más difícil (por la incertidumbre) tomar decisiones de impacto al futuro.

La obra es en general un manual de herramientas y técnicas que colocan al hombre en el centro de la gestión y lo dotan de una serie de medios, entre ellos la razón y el análisis a fin de armarlo de argumentos en el proceso de toma de decisiones.

Los primeros 5 capítulos describen detalladamente una gama de métodos con múltiples herramientas que van desde el método de los es-

cenarios hasta los métodos de expertos y de cuantificación.

El texto es como lo manifiesta su autor una completa lógica en diez capítulos es por esto que me tomaré la molestia de describir uno a uno los aportes de cada uno de estos.

En el capítulo uno se simplifica una metodología general que unifica la creación de escenarios entre las múltiples posibilidades que se podrían presentar, analizando sistemas, retrospectiva, estrategia de actores y elaboración de escenarios. Es en síntesis una introducción sencilla pero profunda al pensamiento prospectivo.

El capítulo dos presenta las partes necesarias para realizar un análisis estructural que describa los sistemas interconectando todos los elementos que de él hacen parte. De la misma forma, se describe el método MICMAC<sup>1</sup> que enriquece el proceso de identificación de variables y facilita la reflexión sobre el comportamiento del sistema como un todo.

El análisis del pasado y proyectos para el futuro son el epicentro del capítulo tres, a este respecto se toma el análisis del juego de actores como la base para la construcción de escenarios, pero con algunas variaciones al modelo en lo que se denomina el método MACTOR que no es más que un esfuerzo de coherencia suplementario para reducir utilizando los métodos de expertos, la incertidumbre sobre la hipótesis del futuro.

El análisis morfológico se trata en el capítulo cuatro teniendo en cuenta técnicas que no han sido muy utilizadas por la densidad de sus resultados y la dedicación en las interpretaciones.

En este análisis el autor parte de una descomposición del sistema en subsistemas y componentes hasta donde sea posible y en seguida se encarga de explicar la totalidad del sistema estudiado a partir de cada uno de los subsistemas.

En ánimo de facilitar el trabajo, Michel Godet desarrolló adelantos para la reducción del espacio morfológico, identificando criterios de elección económica, localizando componentes claves e introduciendo limitaciones de exclusión o de preferencia.

Finalizando con el manual de técnicas y métodos, en el capítulo cinco se ofrece un desarrollo de los métodos de expertos más utilizados para reducir incertidumbre, agrupándolos en tres rúbricas técnicas: Delfi, Abaco de Régner e impactos cruzados.

En los capítulos restantes el autor despliega todo un análisis en cuanto a estrategias y gestión empresarial iniciando con la articulación de la prospectiva y la estrategia que se trata en el capítulo seis y en la que se parte de una reflexión sobre la apropiación de los actores implicados.

Todo lo concerniente a la teoría de la estrategia y su proceso de planeamiento en la concepción de la identidad cultural de la empresa, la estructura de la organización a nivel funcional-operativo y una completa dotación de instrumentos de análisis son retomados a fin de clarificar los conceptos en el capítulo siete.

Respecto al diagnóstico estratégico en el capítulo ocho se integran los diagnósticos internos y externos a nivel financiero, operativo-funcional, tecnológico, de calidad, de competencia y de posicionamiento, siguiendo las pautas que tradicionalmente se han utilizado en la Planeación Estratégica. En el capítulo nueve se estudian las alternativas estratégicas y se retoma el enfoque de Igor Ansoff quien clasifica las decisiones empresariales en tres grupos: las estratégicas, las operativas y las administrativas. De la misma forma en este aparte se esquematizan las posiciones que se deben asumir frente al diagnóstico y se despliegan una gama de métodos de integración de estrategias iniciando por los métodos clásicos de elección en futuro incierto y concluyendo con los métodos Electre II y el Multipol.

Como cierre de su obra y para finalizar Michel Godet sintetiza el efecto que ha tenido la implementación de las herramientas presentadas en algunas organizaciones, iniciando con el cambio de aptitudes que debe

<sup>1</sup> Micmac : Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación . J.C. Duperrin y Michel Godet aplicaron este método en el CEA entre 1972 y 1974.

asumir el hombre, siguiendo con la propuesta de nuevas metodologías para la formulación de proyectos y el manejo de equipos, hasta trascender en el cambio de las estructuras y los comportamientos organizacionales que sería llegar a una posición de madurez en la gestión empresarial.

**Marco Javier Ruiz Martínez**

*Profesor Ocasional*

*Departamento de Gestión Empresarial*

*Facultad de Ciencias Económicas*

*Universidad Nacional de Colombia*