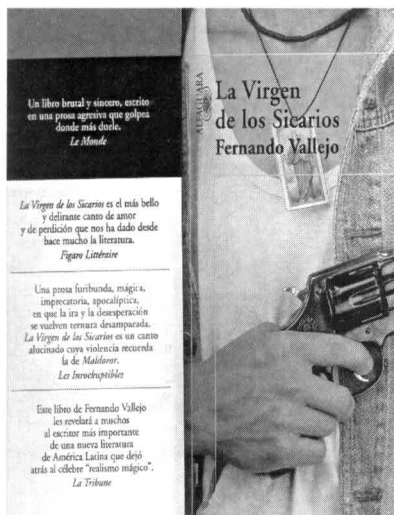


LIBROS

La literatura como escudo de la caverna. A propósito de *La Virgen de los sicarios*

una novela de Fernando Vallejo¹

Santafé de Bogotá, Alfaguara, 1994 y 1998, 121 pp.



Por diversos realismos ha pasado la literatura universal. Desde los tiempos de Shakespeare se usó ese nombre para designar una literatura que aspiraba a reflejar la vida real en el arte. En oposición al romanticismo, desde mediados del siglo XIX el realismo se propuso el análisis de la realidad social. En la literatura descollaron dos tendencias: la novela realista propiamente dicha² y la novela naturalista³. Realistas críticos se denominaron escritores y pintores de la época de la Rusia zarista y como realismo socialista se conoció la literatura de los tiempos soviéticos. Las narraciones literarias comprometidas con los procesos revolucionarios en el Tercer Mundo también han apelado a ese nombre para identificarse y distinguirse de otros menos comprometidos con los cambios. El *realismo mágico* en su

versión latinoamericana⁴, de buena recepción en el mundo entero, no ha sido otra cosa que la presentación en sociedad de un realismo tercermundista que ha pretendido distinguirse de las variantes europeas.

Con Fernando Vallejo asistimos al rescate del realismo exacerbado de corte naturalista. Lo que significa una mirada a los comportamientos de los seres humanos desde su lado patológico. En esta literatura el hombre se encuentra aprisionado en un destino que no consigue modificar y en situaciones de desequilibrio muy fuertes. Aquí, el hombre se comporta como un animal obedeciendo a sus instintos; condicionado por el medio en que vive y subyugado por factores hereditarios.

De similitudes iguales es el realismo de Vallejo. Los nombres de sus personajes no salen de las lápidas de los cementerios a lo Juan Rufo, ni de las composiciones sonoras de García Márquez. Nada es inventado: ni protagonistas, ni localidades, ni problemas, ni vocabularios. La sociedad aparece en todo su realismo. *La virgen de los sicarios*, de gran impacto en el exterior, quizá por ser escrita para lectores no colombianos, es la cúspide de ese intento⁵. En cambio entre nosotros, su realismo exacerbado, más que literario, documentalista, no ha gozado de buena crítica; probablemente por dos razones: primero, por no servirnos a quienes hemos optado por quedarnos a vivir en Colombia, y segundo por poner en blanco y negro *la naturaleza de los colombianos*. La obra de Vallejo aparece en un momento en que el discurso de la nacionalidad colombiana ha entrado en franco agotamiento. Más que sentirse orgulloso de ser colombiano como dice una canción popular, el colombiano de fines de siglo está perplejo del país en que ha nacido y en el que le ha tocado vivir. Razones no le faltan a Vallejo para decir lo que dice; el escritor denuncia las deformaciones de nuestros comportamientos colectivos e individuales, lo mismo que nuestra incultura, falta de educación y ausencia de generosidad. Sin una sofisticada elaboración artística, Vallejo traslada al texto literario la ima-

gen que las ciencias sociales ya han presentado de Colombia como país de altos índices de criminalidad e impunidad⁶. Su literatura directa que introduce al análisis académico la variable sicariato-homosexualismo, es sociológica y provocadoramente política. A través del relato el autor va promoviendo sus concepciones no sólo de su vida privada, respetables por cierto, sino además de la sociedad colombiana. Es esto último lo que ha provocado esta reseña. ¿Estarán los nuevos literatos cobijados por una inmunidad especial que les permita sin responsabilidad alguna opinar sobre la sociedad? ¿Es justo que sea la literatura el escudo detrás del cual se puedan decir cosas superficiales sin que medien los logros de los científicos sociales?

El lector de *La virgen de los sicarios* advierte que las posturas ciudadanas de Fernando Vallejo no difieren de las del escritor. No es difícil advertirlo cuando lo vemos en la televisión, lo oímos por la radio o lo leemos en la prensa justificando, fundamentando o profundizando sobre lo que ha dejado escrito en su obra literaria. En su fingido apoliticismo se esconde el Vallejo político. La sociedad no se divide entre ricos y pobres sino entre gobernantes y gobernados, entre funcionarios y ciudadanos. La desgracia de Colombia se debe a los primeros, quienes desde hace doscientos años se transmiten el poder de "padres a hijos, de amigos a amigos, de compinches a hermanos"⁷. El resultado ha sido un país cerrado, oprimido. Así, su obra asesta una demoledora crítica al establecimiento colombiano. Para él, el sistema bipartidista con su clase dirigente de toda su historia son los culpables del desastre nacional. Liberalismo y conservatismo, *monstruo bicéfalo*, constituyen *los nombres de la infamia*. Los grandes genocidios de la primera Violencia, sobre todo, se cometieron, según señala, en nombre de *los principios irrenunciables* de ambos partidos⁸.

Sin embargo, en su inventario de críticas hay un problema de insuficiencia clasificatoria; su evaluación negativa no termina con la denuncia a los gobernantes constructores del

país que resultó de su casi bicentena-ria gestión administrativa, sino que abarca a la totalidad de los colombianos, pero en particular a los de abajo. Su *análisis literario* es mucho más desconsiderado con los pobres que con los de arriba. Vallejo se burla de las casuchas de los pobres, de las construcciones a medio terminar, etc., pero no hay en él ningún esfuerzo por comprender la historia de los pobres de este país. Es injusta su apreciación de los campesinos como hombres violentos; para él fueron ellos quienes trajeron con sus machetes la violencia a las ciudades: "De lo que venían huyendo era de ellos mismos, porque a ver, dígame usted que es sabio, ¿para qué quiere uno un machete en la ciudad si no es para cortar cabezas? No hay plaga mayor sobre el planeta que el campesino colombiano, no hay alimaña más dañina, más mala. Parir y pedir, matar y morir, tal su miserable sino" (p. 84). Así queda retratado el campesinado colombiano en su obra. Sus luchas contra el despojo de tierras, las masacres contra su población, el campesino que levantó su familia a pulso, el que sobrevivió a las violencias, el que no tuvo un seguro de cosechas y que se arruinó pagando altos intereses por créditos miserables no merece la atención de Vallejo. Para él, somos una raza maldita, extraña:

... No hay mezcla más mala que la del español con el indio y el negro: producen saltapatraces o sea changos, simios, monos, micos.... Españoles cerriles, indios ladinos, negros agoreros: júntenlos en el crisol de la cópula a ver qué explosión no le producen con todo y la bendición del papa. Sale una gentuza tramposa, ventajosa, perezosa, envidiosa, mentirosa, asquerosa, traicionera y ladrona, asesina y pirómana. Esa es la obra de España la promiscua...⁹

Es como si termináramos el siglo XX de la misma manera como empezó. La lectura recuerda los debates que sobre la raza tuvieron lugar en la Colombia de los años 20 y 30. El pesimismo racial que esbozaban sectores en el interior del bipartidismo brota ahora, finalizando el

siglo, de la pluma de uno de sus acérrimos críticos. Equivocadamente Vallejo señala la sobrepoblación como parte de la culpa. Si fuera modesto y tuviera en cuenta las lecciones de la historia y de la historiografía encontraría en el mismo bipartidismo que critica detalles curiosos que van en beneficio de su inventario de culpabilidades. Por ejemplo, el eje central de la campaña electoral de 1966 fue el control de la natalidad; el expresidente Alberto Lleras Camargo recorrió el país promoviendo la famosa píldora como solución al problema¹⁰. Como Vallejo, también Lleras Camargo creía que todos los males de Colombia se debían a ese fenómeno. Años más tarde cuando el 19 de abril de 1970 la Anapo estuvo a punto de desplazar a los partidos tradicionales del poder político en Colombia, el expresidente desde su columna en la revista norteamericana *Visión* se apresuró a explicar de una manera simplista: "... porque todo lo que se hace por mejorar la condición de la vida de las masas urbanas y rurales se lo traga vorazmente el crecimiento de la población"¹¹.

Detrás de las intervenciones literarias y públicas de Vallejo se esconde un hombre reaccionario. Algunos críticos lo comparan con José María Vargas Vila¹²; en realidad, de él sólo habría algo de su método panfletario y de su irreverencia anticlerical. No recordamos en el afamado escritor el fastidio y la animadversión por lo popular que caracteriza a Vallejo. Su obra está irrigada de odio hacia los pobres:

... el gen de la pobreza es peor, más penetrante: nueve mil novecientos y nueve de diez mil se lo transmiten, indefectiblemente, a su prole. ¿Estáis de acuerdo en heredarles semejante mal a vuestros propios hijos? Por razones genéticas el pobre no tiene derecho a reproducirse. ¡Ricos del mundo, uníos! Más. O la avalancha de la pobreza os va a tapar¹³.

Su odio se extiende hacia los trabajadores de la ciudad y el campo:

El obrero es un explotador de sus patronos, un abusivo, la clase ociosa, haragana. Que uno haga la fuerza es lo que quieren, que importe máquinas,

que pague impuestos, que apague incendios mientras ellos, los explotados, se rascan las pelotas o se declaren en huelga en tanto salen a vacaciones ...¹⁴.

Es justamente esta visión del trabajo, esta postura señorial tan común a los colombianos ricos de los últimos tiempos lo que ha producido el país que tanto molesta al escritor antioqueño. Esto ha significado, también, la no industrialización de Colombia, la preferencia de la renta en vez de la productividad y la no culminación del proceso de formación de la nación. Así, no por el pueblo, no por los pobres y no por los trabajadores colombianos, sino por la incompetencia y negligencia de las élites, aparecemos ante el universo como un país a medio hacer, como si se nos hubieran acabado las fronteras. Son estos los hilos conductores que establece Fernando Vallejo entre historia y literatura colombianas. Mejor escudo para la nueva caverna no podría encontrarse.

César Augusto Ayala Diago

Profesor

Facultad de Ciencias Humanas
Universidad Nacional de Colombia

1. Fernando Vallejo, *La virgen de los sicarios*. Santafé de Bogotá, Alfaguara, 1994 y 1998, 121 pp. Agradezco a los historiadores Pablo Rodríguez y Abel I. López, al literato Fabio Hugo Ortiz y al lingüista Rubén Darío Florez, profesores de la Universidad Nacional de Colombia, por sus comentarios valiosos para la redacción de la presente reseña.
2. En 1857 se publica *Madame Bovary*, de Gustave Flaubert, considerada la primera novela realista de la literatura universal.
3. En 1867, Émile Zola publica *Thérèse Raquin*, inaugurando la novela naturalista.
4. *Realismo mágico* es un término acuñado por el crítico alemán Franz Roh en 1925. Dentro de él podemos encontrar nombres como Morandi, Chirico, Carrá, Grosz Beckman, Dix, Jeanneret, Picasso, Dalí, Ponce de León y Maruja Mallo.

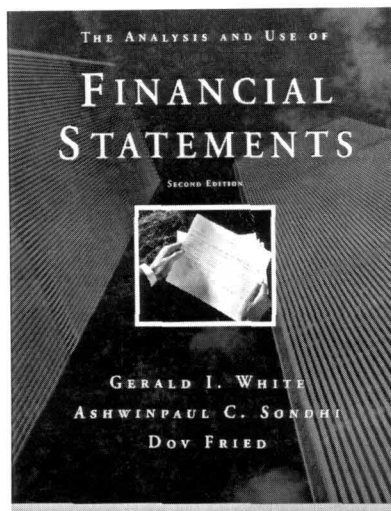
5. Véase *Le Monde Diplomatique*, mai 1997, pp. 30.
6. El tema de *La virgen de los sicarios* no es nuevo en la literatura colombiana. Un ejemplo entre tantos es: Alonso Salazar, *No nacimos pa'semilla*, Santafé de Bogotá, CINEP, 1994, 225 pp.
7. Véase "El monstruo bicéfalo", Discurso de inauguración del Primer Congreso de Escritores Colombianos, pronunciado por Fernando Vallejo el 30 de septiembre de 1998 en Medellín, ante el vicepresidente de la república, Gustavo Bell. En: revista *Número*, No. 20, enero de 1999.
8. *Ibid.*
9. Fernando Vallejo, *La virgen de los sicarios*, *op. cit.*, p. 90.
10. Véase César A. Ayala D., La candidatura de Carlos Lleras Restrepo como respuesta del Frente Nacional al discurso de la oposición. En: *Problemas Políticos Latinoamericanos*, revista del Instituto de posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad del Cauca, Popayán, diciembre de 1998, Nos. 4-5, pp. 141-169.
11. Véase el artículo "Lo que pasó en Colombia", *Visión*, Vol. 38, No. 10, 1970, p. 23.
12. Véase Fernando Cruz Kronfly, "José María Vargas Vila. Cien Cuchilladas". Lecturas Dominicales de *El Tiempo*, abril 4 de 1999, p. 5.
13. F. Vallejo, *op. cit.*, p. 104.
14. *Ibid.*, p. 96

The Analysis and Use of Financial Statements

**Gerald I. White
Ashwinpaul C. Sondhi,
Dov Fried**

2^a edition, 1998, 1.224 pp.

Este libro tiene como objetivo principal la presentación de un marco conceptual y empírico para el análisis de los estados financieros con el fin de proporcionar herramientas útiles para la toma de decisiones, desde el punto de vista de los usuarios primarios de di-



chos estados, como son los inversionistas -actuales y potenciales- y los analistas de crédito. Sin embargo, los autores hacen énfasis en que el uso del análisis de los estados financieros no debe limitarse a los anteriores usuarios sino que éste tiene gran importancia para gerentes, auditores, entidades de regulación y vigilancia, docentes y estudiantes especialmente de cursos avanzados.

A través del libro se analiza que, si bien los estados financieros son la base del análisis financiero, éstos deben ser ajustados para mostrar de forma integral las transacciones económicas, ya que los principios de contabilidad generalmente aceptados al estar influenciados más por consideraciones prácticas y políticas que por conceptuales y económicas, presentan entre otras las siguientes limitaciones:

- No existe una coincidencia temporal entre los eventos económicos y los registros contables.
- La valuación de los activos se realiza a costo histórico, desconociendo el valor de mercado y su futura capacidad de producción.
- Muchas transacciones económicas importantes para la firma no son reconocidas contablemente.

De igual forma, el análisis financiero debe ser complementado mediante el estudio detallado de las notas a los estados financieros a través de las cuáles se presentan aspectos económicos sustanciales que no son registrados por la contabilidad.

En los capítulos dos y tres se estudia la totalidad de estados financieros existentes en los Estados Unidos. Los autores centran su atención en el balance general, estados de resultados y flujo de caja, haciendo particular énfasis en un análisis integrado y no en forma aislada y separada como tradicionalmente se acostumbra.

De otro lado, se estudia la relación riesgo-rentabilidad como un objetivo importante del análisis financiero. En este sentido, el análisis enfatiza en la elaboración de proyecciones de ganancias, flujo de caja, rentabilidad de activos y tasas de interés de pasivos de las firmas.

Posteriormente, el capítulo cuatro provee una visión general de las razones financieras más usadas en el análisis, enfatizando en la relación riesgo-rentabilidad, clasificándolas en cuatro grandes categorías:

1. Análisis de actividad. Evalúa los niveles de beneficios generados por los activos empleados por la empresa.
2. Análisis de liquidez. Mide la adecuación de los recursos de efectivo a corto plazo frente a las obligaciones en efectivo.
3. Análisis de solvencia y endeudamiento. Examina la estructura del capital de la compañía en términos de mezcla de fuentes de financiación y capacidad para cubrir deudas a largo plazo.
4. Análisis de rentabilidad. Analiza la relación entre las utilidades y los activos -ROA-, el patrimonio -ROE-.

El capítulo quinto muestra la evolución que ha tenido la investigación contable y los grandes cambios que ha sufrido, especialmente en el último cuarto de siglo, en cuanto a objetivos, metodología y fundamentos filosóficos. Se indica que en gran parte los cambios ocurridos son el reflejo de la evolución en la teoría económica y financiera.

Los autores hacen un examen de tres grandes enfoques de la teoría e investigación contables, como son:

- El enfoque clásico
- La investigación contable basada en los mercados

- La contabilidad positiva

En el capítulo seis se inicia el análisis de uno de los rubros más importantes de los activos como es el de inventarios. Se estudian los métodos contables más utilizados por las firmas para valorar sus inventarios: PEPS, UEPS y promedio ponderado, respondiendo a un análisis comparativo e integral entre estos tres métodos.

Posteriormente los autores muestran cómo la elección del método de valoración de inventarios tiene efectos, como mínimo, en los siguientes aspectos financieros:

- Flujo de caja y capital de trabajo
- Incremento o baja en los precios de los productos
- Análisis de tasas o razones financieras
- Comparabilidad de estados financieros de diferentes compañías que usan distintos métodos de valoración de inventarios
- Determinación de los impuestos sobre utilidades

Los capítulos siete y ocho estudian los activos operacionales de largo plazo. Tales activos incluyen activos fijos tangibles (plantas, maquinaria y enseres de oficina) como también activos intangibles como el *software*, las patentes y las marcas registradas. En este aspecto, se analizan comparativamente los efectos que sobre los estados financieros tienen diferentes métodos de contabilización de activos fijos en cada una de las fases como la adquisición, construcción y uso.

Posteriormente, se analizan los efectos económicos de los activos operacionales de largo plazo en dos direcciones:

1. La vida útil de los activos con énfasis en:
 - Métodos de depreciación
 - Vida depreciable y valor de salvamento
 - Impacto de las elecciones sobre los estados financieros
2. Cuando son registrados o dados de baja por deterioro o bien al final de su vida útil, con particular atención sobre los efectos del registro por deterioro sobre los estados y relaciones financieros.

Finalmente, en el capítulo ocho se concluye que la decisión de capitalización es únicamente el comienzo del ciclo contable para los activos de largo plazo. Los gastos por depreciación dependen de la elección del método contable y de los supuestos sobre el valor de salvamento y sobre la vida útil de los activos. De esta manera, el mismo activo puede producir diferentes costos por depreciación, limitando la comparabilidad de los ingresos reportados. De otra parte, la depreciación económica puede ser completamente diferente de la depreciación contable.

Los cambios económicos se manifiestan a menudo sobre la vida de los activos de manera diferente de aquéllos anticipados por las convenciones contables. En algunos casos, el deterioro de los activos puede requerir un reconocimiento contable. Aunque el SFAS 121 provee criterios para el registro del deterioro de activos en los Estados Unidos, la gerencia mantiene una discrecionalidad considerable sobre su periodicidad y montos. La acumulación (si ésta se presenta) de futuros costos ambientales relacionados con los activos de largo plazo, es otra área donde la práctica es muy inconsistente.

En el capítulo nueve se estudia el impuesto sobre la utilidad, como un asunto que requiere especial atención en el análisis financiero, debido a la diferencia existente entre los objetivos de los reportes tributarios y los financieros.

Además, los métodos de reconocimiento de ingresos y gastos usados en los reportes tributarios difieren de los que se utilizan en los reportes financieros, dados los fuertes incentivos que la firma tiene para utilizar métodos que minimicen el ingreso gravable y más aún, los impuestos pagados.

Las diferencias entre las contabilidades financiera y fiscal crean pasivos tributarios diferidos (créditos) y activos tributarios diferidos (débitos) los cuales son difíciles de interpretar. Aclaran los autores que existen desacuerdos sobre si éstos son activos o pasivos

reales y sobre su utilidad como indicadores de flujos futuros de efectivo, ya que cuando el diferido es demasiado prolongado, su interpretación puede tener un efecto significativo sobre el análisis financiero de una firma o de un grupo de firmas.

Finalmente, en este capítulo se aclara cómo los usuarios de estados financieros deben examinar, en particular, la tasa efectiva de tributación y los efectos del aumento de impuestos diferidos sobre los flujos de efectivo.

En los siguientes capítulos los autores analizan como los rápidos cambios tecnológicos y de información, la expansión del comercio internacional y la creación de mercados internacionales, entre otras variables, han fomentado el crecimiento de corporaciones multinacionales que actúan en diferentes mercados, cada vez más volátiles en precios de productos, factores de producción, tasas de interés, tasas de cambio, sistemas tributarios y legales, etc. Lo anterior genera dos consecuencias para este tipo de corporaciones. De un lado, el requerimiento de más recursos para ampliar su capacidad operativa y, a la vez, remplazar la actual; y por otro lado, un incremento en los niveles de riesgo tanto de operación como de inversión.

Así, financieramente se presentan dos tendencias:

1. La adquisición de activos operativos e insumos, a través de métodos diferentes a las tradicionales compra directa y financiación con crédito bancario. En este sentido, se empiezan a utilizar métodos como el *leasing* operativo y financiero, el *factoring*, los contratos *joint venture*, los contratos *take or pay*, los bonos *commodity-linked* y la financiación de subsidiarias.
2. El control y gestión del riesgo de operaciones mediante transacciones de derivados y de cobertura. Para ello, los autores desarrollan los conceptos de riesgo de tasa de cambio, tasa de interés y de *commodities*, y analizan el registro y las revelaciones en los estados financieros de los derivados y los

efectos económicos de las transacciones llevadas a cabo para la gestión del riesgo. Por tanto, se estudian instrumentos de cobertura como los futuros, las opciones y los *swaps*.

Igualmente, los autores argumentan que la tendencia hacia la utilización de los anteriores instrumentos de financiación y transacciones de cobertura ha sido fomentada también por las limitaciones del tradicional sistema contable de costo histórico, el cual sólo reconoce y mide aquellas transacciones ciertas y actuales. En este sentido, se afirma que el sistema contable tradicional hace énfasis en la contabilización de activos y pasivos más que el reconocimiento de todas las transacciones económicas que generan recursos y obligaciones no sólo en el presente sino hacia el futuro.

En este sentido, la mayoría de los nuevos instrumentos financieros al no cumplir con las características de las transacciones contables tradicionales, no se incluyen los reportes financieros y, por tanto, son registrados "fuera de balance" (*off the balance sheet*). Así, las empresas pueden utilizar estos instrumentos para evitar reportar altos niveles de endeudamiento y apalancamiento financiero y reducir la posibilidad de que se les restrinja el crédito bancario.

Pero, aunque estas transacciones no aparezcan dentro del balance general, a través de ejemplos se ilustran los efectos que tales transacciones generan en las utilidades, en el flujo de caja y en la estructura de capital de una empresa. Por ello, dentro de la metodología propuesta para el análisis financiero se destaca la importancia de la revisión exhaustiva a las notas de los estados financieros como primera fuente de información para determinar el grado de utilización de instrumentos financieros "fuera de balance" y sus efectos en la situación financiera de la empresa. Igualmente, se propone la realización de ajustes a los estados financieros incluyendo las operaciones "fuera de balance", con el fin de reflejar de mejor forma la totalidad de los recursos y obligaciones eco-

nómicas, así como los *ratios* financieros de una empresa para permitir la comparación entre diferentes empresas.

Otra tendencia analizada es la conformación de grandes empresas multinacionales -*holdings*- que tienen varias subsidiarias en diversas partes del mundo. Por esta razón, se examinan los principios contables que son aplicables a las inversiones intercorporaciones, los cuales pueden variar dependiendo del grado de propiedad entre unas y otras, y se evalúa el impacto de la utilización de estos principios en los estados financieros de las empresas, mediante un análisis ilustrado con ejemplos de las diferentes técnicas de análisis financiero. En algunos casos se propone la necesidad de reconstruir los estados financieros utilizando diferentes métodos contables, para mostrar el verdadero efecto de las inversiones intercorporaciones sobre la situación financiera de las empresas.

Igualmente, la reorganización de compañías a través de procesos de adquisición, privatización, fusión, escisión, etc., generan alteraciones en la estructura de capital de las empresas. En este sentido, se analizan los dos métodos contables para combinación de negocios, como son el método de adquisición -*purchase*- y el método de fusión -*pooling*-, mostrando los efectos que cada uno de éstos produce en las conclusiones del análisis financiero entre los períodos pre y post combinación de negocios.

En este mismo sentido y ante la creciente existencia de compañías multinacionales que actúan en diferentes países -motivadas por la expansión internacional o el aprovechamiento de costos más bajos de mano de obra e insumos- se desarrolla un capítulo independiente donde se analizan las operaciones multinacionales y su efecto en los estados financieros.

De esta forma, se presenta la consolidación de estados financieros correspondientes a empresas matrices que tienen que registrar sus propias transacciones domésticas y las de sus subsidiarias extranjeras que se encuentran registradas sobre diferentes

principios contables y unidades de medida (divisas) con diversas tasas de cambio. El análisis a estos estados financieros consolidados implica, entre otros aspectos, conocer muy bien el proceso de conversión y reexpresión de transacciones de subsidiarias extranjeras, separar los efectos de fluctuación de tasas de cambio y las actividades operativas del negocio, analizar las variables económicas (inflación, tasas de interés, etc.) de cada país donde operan las subsidiarias y su efecto en la determinación de la tasa de cambio y, finalmente, analizar el impacto de la fluctuación de tasa de cambio en la valoración de la empresa.

Hasta este momento los autores han analizado de manera particular diferentes cambios sobre algunas partidas de los estados financieros que muestran la variación sustancial de la forma de hacer negocios en el mundo actual. Por ello, los últimos tres capítulos (17, 18 y 19) proporcionan una síntesis e integración de los conceptos y técnicas utilizadas en los capítulos precedentes, mediante modelos que son alimentados con variables generadas en los análisis de esos capítulos.

El capítulo 17 presenta una metodología de análisis financiero que sintetiza las diferentes técnicas estudiadas en forma individual. Para ello parte de las limitaciones de la contabilidad en la elaboración de los estados financieros, ya que ésta no registra todas las transacciones económicas del nuevo escenario de los negocios. Es así como el balance general no registra algunos activos o pasivos o éstos son medidos y registrados con valores significativamente diferentes a su verdadero valor económico.

Lo anterior genera limitaciones a la hora de analizar la situación financiera de una empresa, más aún hoy, cuando la importancia del análisis, tanto para accionistas como para acreedores financieros, se concentra en la capacidad futura de la empresa para generar o crear riqueza, es decir, su valoración. Por tal motivo, se propone efectuar una serie de ajustes a los estados financieros de balance general, de resultados y flujo de caja,

con el fin de que éstos reflejen el verdadero valor actual de una empresa así como su capacidad y potencial para generar recursos económicos y flujos de caja.

En síntesis, los ajustes se relacionan, por una parte, con incluir en el balance general los activos y pasivos "fuera de balance" (*off the balance sheet*) así como reexpresar todos los activos y pasivos en valores económicos actuales; y de otro lado, determinar el verdadero poder de las utilidades y del flujo de caja de una empresa para generar riqueza. Para ello se deben eliminar aquellas transacciones contables eventuales o que no sean el resultado de la actividad operativa de la empresa, ya que, de un lado, distorsionan la capacidad futura de ésta, y por otro lado, pueden haber sido utilizadas para "maquillar" los resultados del período contable. Finalmente, efectuados los ajustes se deben volver a calcular los indicadores financieros y realizar un análisis comparativo para determinar el efecto de dichos ajustes.

La anterior metodología se aplica a estados financieros de empresas reales de la economía norteamericana, demostrando así la mejora sustancial de la información financiera para valorar la empresa y servir de base para la toma de decisiones de carácter predictivo.

Los dos últimos capítulos del libro tratan dos aspectos importantes en el mundo de las finanzas, como son el análisis y la medición del riesgo y las técnicas para la valoración de empresas. En cuanto al riesgo, se muestra cómo existen diferentes investigaciones empíricas que utilizando los datos de los estados financieros buscan cuantificar el riesgo en dos fases. Primero, analizando las relaciones entre el riesgo y un conjunto de indicadores financieros y, segundo, utilizando esta relación para predecir el riesgo.

Las investigaciones sobre riesgo se clasifican en tres grandes categorías:

1. Riesgo financiero o de bancarrota
2. El riesgo medido a través de los *ratings* de las firmas calificadoras
3. Riesgo patrimonial

Finalmente, en cuanto a la valoración de las empresas se muestra una visión general de cómo los diferentes modelos basados en activos, dividendos, flujos de caja y utilidades llegan a las mismas conclusiones pero que su uso depende del objetivo particular del analista financiero. Igualmente se aborda la fase final del análisis financiero, el cual debe ser el pronóstico de todas las variables financieras clave para la toma de decisiones y a su vez, la fuente de los requerimientos para los modelos de valoración.

Desde nuestro punto de vista, el libro constituye una herramienta importante para el análisis de nuevas formas y tendencias de transacciones económicas, los métodos utilizados por la contabilidad para su registro y las bondades y limitaciones de los reportes financieros, convirtiendo el análisis financiero en un proceso complejo y dinámico que busca convertir la información contable en información económico-financiera útil para la toma de decisiones.

En conclusión, consideramos que el libro es un interesante material de referencia bibliográfica no sólo para docentes y estudiantes sino también para personas que trabajan en el área, y proporciona elementos novedosos al análisis de los estados financieros.

Edna Cristina Bonilla Sebá
Germán Guerrero Chaparro

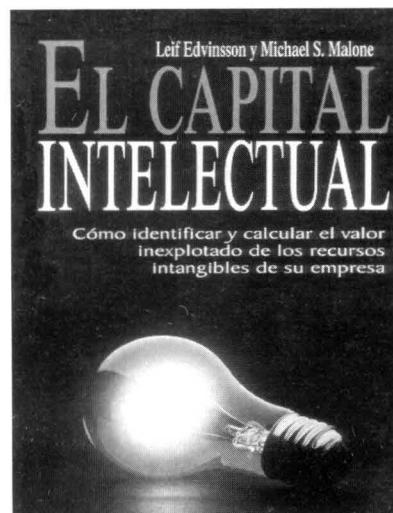
Profesores,

Departamento de Finanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplotado de los recursos intangibles de su empresa

Leif Edvinsson y Michael S. Malone

Grupo editorial Norma. 1998.
234 pp.



Fruto de su experiencia en la compañía sueca de servicios financieros Skandia, Leif Edvinsson presenta este libro orientado a identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de la empresa. Edvinsson, quien se desempeñó como director de capital intelectual de esta compañía, presentó en 1995 el primer informe de capital intelectual de que se tenga noticia. El coautor del libro es el conocido escritor de obras sobre negocios Michael S. Malone, entre ellas *The Virtual Corporation*, también columnista de *The New York Times* y de las revistas *Forbes*, *ASAP* y *Upside*.

Los autores comienzan por presentar un enfoque novedoso sobre la diferencia del valor en libros de una empresa y su valor en bolsa, atribuyéndola a lo que llaman capital intelectual. Definen capital intelectual como la conjugación de factores intangibles que permiten a las compañías desarrollar nuevas tecnologías que las colocan en lugares de avanzada. Definen básicamente dos factores que conforman el capital intelectual: el capital humano, combinación de conocimientos y destrezas, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la compañía, y el capital estructural entendido como los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica y todo lo demás de la organización que sostiene la productividad de sus empleados. Utilizando hábilmente una metáfora, presentan el capital intelec-

tual como las raíces de un árbol mientras que los informes financieros tradicionales son el tronco, las ramas y las hojas. Proponen que un inversionista inteligente estudia el árbol incluyendo sus raíces a fin de descubrir la fruta madura para cosechar.

Para reforzar esta idea efectúan un recuento histórico de lo que significó para la firma Skandia el proceso de estudio de su capital intelectual, a través de la definición de cinco factores: financiero, clientes, proceso, renovación y desarrollo y, finalmente, humano. Desarrollan esta nueva teoría desde dos ángulos distintos: la valoración de una empresa, es decir, el capital intelectual como elemento primordial en la tasación del valor de un ente económico y, por otra parte, como una valiosa herramienta para que los gestores encuentren indicadores claves que les permita el adecuado desarrollo empresarial en lo que ellos denominan "el navegador".

Los primeros nueve capítulos del libro exponen de manera sistemática y clara, utilizando un lenguaje sencillo y ameno para el lector, la filosofía del capital intelectual, presentando características clave de las experiencias administrativas obtenidas; se muestra además como puede realizarla cualquiera otra compañía y previenen al lector acerca de posibles tropiezos e inconvenientes en el desarrollo del tema.

El capítulo 1 describe las raíces ocultas del valor, presenta ejemplos claros y casos muy conocidos en los que se encuentra una gran diferencia entre el valor de los activos reflejado en el balance de las compañías y su valor de cotización en bolsa; finalmente los autores sustentan la hipótesis de que esta diferencia se debe al desarrollo del capital intelectual. Finalizan el capítulo con la presentación de lo que denominan "el nuevo balance", donde enuncian la ecuación:

Capital intelectual=
 Capital de conocimientos=
 Activos no financieros=
 Activos inmateriales=
 Activos ocultos=
 Activos invisibles=
 Medios de alcanzar la meta=

Capital intelectual = valor en el mercado - valor en libros (James Tobin)

El capítulo 2 analiza críticamente la normatividad emitida sobre activos intangibles por la Junta de Normas Financieras Contables (FASB) de los Estados Unidos, y muestra la ausencia de normas que tengan en cuenta claramente el valor que agregan a las empresas estos activos llamados por Edvinsson y Malone "capital intelectual". Finalizan presentando las diferentes formas de capital: humano, estructural y clientela.

El siguiente capítulo hace un recuento histórico de lo que significó para Skandia implantar una estructura que le permitiera medir y controlar el capital intelectual y construir varios informes dentro de los que vale la pena destacar: Visualización, renovación y desarrollo, procesos creadores de valor y finalmente, poder de innovación. Además presenta las fases del capital intelectual definidas por esta empresa: misionera, medición, liderazgo, informática, capitalización y futurización.

En los capítulos siguientes los autores realizan un análisis detallado de aspectos que consideran importantes para el manejo del capital intelectual y además necesarios para facilitar en cualquier organización la implementación de un sistema de información sobre el tema. Empiezan por analizar el sistema de información financiero tradicional utilizado en el ámbito mundial y cómo este enfoque es la piedra angular para el desarrollo del concepto del capital intelectual, mediante lo que se denominó en la empresa de la cual presentan el caso: "El navegador Skandia". Dentro de un concepto de temporalidad "histórica" definen al enfoque financiero tradicional, en el "hoy" los enfoques clientela y proceso soportados e influenciados por el enfoque humano, y para el "mañana" el enfoque de renovación y desarrollo.

Los capítulos 5 al 9 investigan una a una las cinco áreas de enfoque que se enunciaron anteriormente como factores clave. Explican su filosofía y su metodología de medición y terminan con una interesante presentación de indicadores de muestra. Comenzando por el enfoque financiero, pa-

san de los registros financieros contables tradicionales a un esquema propuesto que toma como base fundamental los datos financieros en bruto, pasando por la capitalización financiera y terminan en la cúspide de lo que denominan documentación financiera, como una manera más eficiente de medir el factor financiero del capital intelectual. Continúan la presentación con el enfoque orientado al cliente, analizando los nuevos clientes y las nuevas relaciones con los mismos. Definen además el tipo de cliente, la duración, el papel, el apoyo y el éxito logrado con el mismo. Concluyen con una propuesta concreta de indicadores de gestión. Luego tratan el enfoque de proceso, donde hacen un análisis de lo que significa para la empresa tener una tecnología que no se adecue a sus necesidades reales o que a veces es adquirida al proveedor equivocado. En todo caso, plantean, que es importante tener definida la filosofía adecuada para la organización.

En el enfoque de renovación y desarrollo, tratado en el capítulo octavo, los autores salen del presente de la empresa y tratan de captar las oportunidades que definirán el futuro de la misma. Presentan una serie de indicadores que miran hacia adelante, determinando las cosas que se están haciendo en la actualidad para prepararse mejor y aprovechar las oportunidades del futuro. Culminan esta parte dando la visión de lo que será el trabajador del futuro definidos en varias categorías: oficinistas, teleempleados; guerreros del camino, los gitanos; clasificación bien interesante, hecha desde la óptica de las oficinas virtuales y el uso de Internet para el desarrollo de los diferentes trabajos. En el capítulo 10 integran todos los factores estudiados en uno solo, desarrollan un alto número de indicadores para cada uno de los enfoques presentados en los capítulos anteriores, y terminan con un análisis breve sobre la definición de normas y la revitalización de la auditoría.

A continuación presentan dos medidas propuestas para el capital intelec-

tual: el valor absoluto y el coeficiente de eficiencia. Definen la ecuación:

Capital intelectual organizacional = ic
 donde c es el valor del capital intelectual en dólares (moneda empleada en el texto) mientras que i es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando ese capital intelectual. Lo anterior supone la valorización en términos monetarios del capital intelectual y la definición de indicadores en términos porcentuales para aplicarlos como coeficiente al valor establecido para el capital. Terminan con que el capital intelectual no se limita a unidades de negocios, sino que además se puede aplicar a entidades sin ánimo de lucro, a entidades gubernamentales y al mismo gobierno, tema que desarrolla de manera muy bien fundamentada en el capítulo 11.

Finaliza el libro con la sustentación de cómo la contabilidad tradicional fue y sigue siendo el sistema básico de medición para el capital en acciones y cómo el nuevo capital intelectual será el sistema para un nuevo mercado de valores: la bolsa de capital intelectual. Además, los autores presentan el posible funcionamiento de esta nueva bolsa de valores y el papel de la auditoría y de las firmas de contadores públicos adaptándose a las nuevas circunstancias y encontrando, de paso, un nuevo mercado de servicios de consultoría.

El capital intelectual constituye una obra que efectúa una propuesta seria sobre este concepto, fruto de la experiencia de sus autores en la aplicación práctica de este sistema novedoso y realista en empresas y que además invita a reflexionar a quienes se interesen no sólo por los temas contables sino por aquellos que entienden que la valoración de una organización debe agregar a los diferentes métodos (valor en libros, valor de reposición, valor de liquidación, valor de mercado, valor según negociaciones comparables, valor según múltiplos de flujos, valor de descomposición, valor presente de flujos de caja libres y el valor económico agregado), aspectos cualitativos y cuantitativos no considerados por las normas contables y los sistemas de in-

formación tradicionales y que, según lo demuestran los autores, sí tienen relación de causalidad directa con el valor de las empresas. Además, para los administradores este libro constituye una propuesta metodológica a través de indicadores de gestión, que permite definir objetivos y metas buscando el crecimiento y la creación de valor en las diferentes organizaciones.

Carlos Arturo Gómez

Profesor Asistente

Departamento de Finanzas

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Klaus Meyer (1998), Direct Investment in Economies in Transition, Serie New Horizons in International Business

Edward Elgar, Cheltenham,
 308 pp.

Los cambios sistémicos en los países de Europa central y oriental a partir de 1989 convirtieron, con diferentes velocidades y alcances, las economías centralmente planificadas en economías de mercado. Se crearon o ampliaron las libertades para la empresa privada y, dentro de la nueva lógica del desarrollo, se esperaba particularmente mucho de la inversión extranjera directa como fuente de capital financiero y de conocimientos, fuente de ingresos públicos a través de los procesos de privatización, y fuente de cambios estructurales y de innovación tecnológica en las economías de esta región.

Hasta el momento, el libro de Klaus Meyer nos ofrece sin duda el estudio más riguroso que se ha hecho sobre los determinantes de la inversión extranjera directa bajo las condiciones particulares de la transición en Europa central y oriental.

Presenta en una primera parte los cambios y las tendencias en las econo-

mías de esta región con respecto al desarrollo empresarial a partir de 1989, incluyendo un abundante material estadístico que por lo general es difícilmente accesible. En una segunda parte hace una revisión de la literatura teórica y empírica sobre la inversión extranjera directa; y en la tercera parte presenta los resultados de una investigación empírica, con base en encuestas entre 269 empresas industriales del Reino Unido y Alemania, tanto inversionistas como no inversionistas de la región.

El autor toma como punto de partida para su estudio empírico el paradigma OLI (*ownership - location - internalization*) de John Dunning, tanto en su versión estática como en su versión dinámica. Dentro de ello profundiza dos líneas de investigación: la teoría de la internalización y los costos de transacción (basada en los trabajos de Coase, Caves, Buckley y Casson, y otros) y el modelo desarrollista de la IED (basado en los trabajos de Ozawa, Markusen, Narula y otros sobre la dinámica de la IED en Asia del este).

El estudio empírico consistió en la aplicación de tres *tests*, relacionados con las tres fases en el modelo de toma de decisiones a nivel de las empresas: (1) un *test* sobre la decisión de iniciar negocios con la región de Europa central y oriental, (2) un *test* sobre la decisión de invertir directamente en la región, y (3) un *test* sobre las modalidades detalladas de los proyectos de inversión (*entry mode*, estructura de la propiedad, privatizaciones, ...). Los tres factores del paradigma OLI son decisivos en la primera fase, mientras que los incentivos a la internalización son relevantes en las fases segunda y tercera.

Dentro de la primera línea investigativa, los resultados enfatizan la naturaleza y las capacidades internas de las empresas como determinantes de los negocios internacionales, y su impacto sobre la internalización y las modalidades de entrada. Las conclusiones teóricas del estudio sostienen que las características internas de las firmas deben considerarse como com-

ponentes de igual importancia dentro de los modelos explicativos como son el funcionamiento y las imperfecciones de los mercados.

Dentro de la segunda línea investigativa se encuentra poco sustento empírico para el modelo desarrollista de la IED. Se señala el papel del crecimiento en la región en la explicación de los flujos de inversión, pero se encuentra que, contrario al caso asiático, la orientación hacia los mercados parece dominar la búsqueda de bajos costos factoriales.

Queremos destacar el riguroso sustento teórico del estudio, que nos deja, entre otras cosas, con una excelente revisión de las teorías sobre la IED y las empresas multinacionales. El estudio tiene el mérito de no limitarse a un estudio de impacto, con una débil racionalización *ex post* del supuesto comportamiento de las EMN, como frecuentemente se hace, pero parte justamente de un riguroso estudio de los comportamientos de las EMN en general. Esto permite llegar a conclusiones más robustas e incluso a cuestionamientos de las mismas teorías y concepciones que generalmente se perciben como "establecidas".

Philippe De Lombaerde
Profesor Asociado

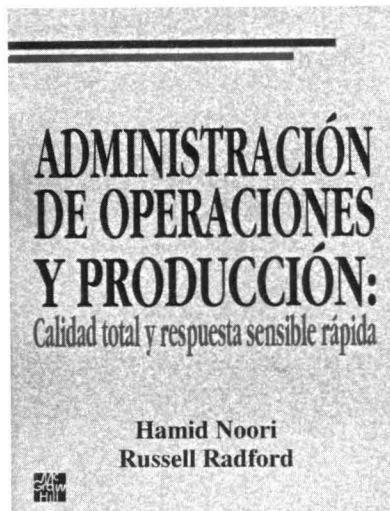
Departamento de Teoría y Política Económica
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

Administración de operaciones y producción: Calidad total y respuesta sensible rápida

**Hamid Noori
y Russell Radford**

McGraw-Hill Interamericana
S.A., Bogotá, 1997, 648 pp.

"En el parque industrial de Batamindo de la isla indonesia de Batam, sólo hay una empresa indonesia. Las demás vienen de fuera de la región. La fuerza laboral y las herramientas son los úni-



cos recursos locales; las materias primas se importan del resto del mundo y los productos manufacturados se envían a cualquier parte del planeta. La mayor parte de los productos que elaboran los habitantes del parque se utilizan como componentes de otros productos más complejos. Por tanto, para un observador es difícil diferenciar el país de origen de los componentes de un producto manufacturado en Batamindo".

Este es parte del prefacio con que los autores inician su libro y, de verdad, muestran una realidad inimaginable hace 20 años; ahora las empresas se enfrentan a productos globales, a manufactureros globales y a la manufactura de categoría mundial. Esto lleva a que el administrador de operaciones deba salir del marco estrecho de entorno inmediato –la fábrica– y pensar de una manera holística, preocuparse por las interrelaciones con el mundo exterior y entender que debe participar activamente en la toma de decisiones estratégicas de su organización, y que no puede limitarse al control de la producción, como se hacía antes.

El libro introduce el concepto de calidad, avanzando con relación a los textos precedentes, en los cuales la calidad era parte de un capítulo, de cierta manera marginal. En este texto hace parte integral del nuevo concepto de operaciones, y la calidad deja de ser marginal; no es una mera ventaja competitiva, es una condición *sine qua non*.

Imaginemos por un momento cualquier empresa manufacturera, que compra componentes necesarios para su producto final. Si en estos componentes no está asegurada la calidad, su producto será también de mala calidad y quedará ante el consumidor como su único responsable; a su vez, si fabrica componentes para otros productores, como en el caso de Batamindo, tiene que asegurar la calidad de su producto como garantía de venta, pues de lo contrario no sobrevivirá en el mercado.

Para los autores, la organización de respuesta sensible rápida, ORSR, se asienta sobre unos prerrequisitos estructurales: el concepto japonés de mejoramiento continuo, la investigación y desarrollo de producto, la adopción de tecnología avanzada y una mayor integración de personas y sistemas. Estas son las bases que le permitirán a la organización competir en seis dimensiones: costos, calidad, credibilidad, flexibilidad, tiempo y servicio, para llegar a su objetivo fundamental, la satisfacción del cliente.

Mirada la organización desde esta perspectiva, la administración de operaciones alcanza una mayor complejidad; se hace necesario administrar esa cadena de valor que plantea Porter de una manera más eficiente, eficaz, y también de un modo integral, donde el administrador de operaciones trascienda la mera utilización de herramientas cuantitativas, para adentrarse en el uso de mecanismos cualitativos y lograr así los objetivos no sólo del área de operaciones sino también los corporativos.

La primera parte del libro corresponde a la preparación del escenario para posicionar la calidad. Consta de tres capítulos donde se hace un análisis del actual entorno mundial, las características de la manufactura de fin de siglo, que logró romper el paradigma de costos, basado en las economías de escala, a organizaciones de producción flexible, y define las características que deben tener esas organizaciones; es allí donde entran los conceptos de los pre-requisitos estructurales ya mencionados. •

En esta parte aparece también la planeación estratégica de operaciones, íntimamente ligada a la estrategia corporativa, y hace su propuesta metodológica de implementación.

La segunda parte del libro, consta de 4 capítulos dedicados a la satisfacción del cliente: entregarle productos de calidad, cuando ellos lo requieran, en la cantidad adecuada, sin atiborrarlos de mercancías que no necesitan. En estos capítulos se abordan las técnicas de administración de la demanda, qué, cuánto y cuándo producir, a partir de la predicción de la demanda. Se continúa con la fabricación de productos de calidad, a partir del ciclo de producto, y se abordan las técnicas modernas de diseño, incluidas la de la ingeniería concurrente.

La tercera sección se divide en cinco capítulos referidos al diseño y conformación de la organización de respuesta sensible rápida –ORSR–, donde la logística es quizás el aspecto más visible de una estrategia de operaciones que abarca elementos físicos y estructurales. Cuánta capacidad se requiere para satisfacer la demanda, dónde situar nuestras instalaciones, qué tecnología utilizar, todo esto a partir de las expectativas y necesidades de los clientes. En esta parte se analiza la planeación de la capacidad y se destaca su importancia estratégica.

También se afronta la distribución de planta, la cual es vital al diseñar nuevas instalaciones, se analizan sus implicaciones y se utilizan métodos numéricos que facilitarán el trabajo en el diseño de los requerimientos de la planta. Así mismo, cuando se diseñan procesos es necesario pensar en la competitividad, a fin de que éstos sean sensibles y eficientes, y se puedan minimizar los costos de aprendizaje y dar una respuesta clara a la organización en términos de producción.

También se abordan la matriz proceso –producto, las tecnologías avanzadas de operación y la evaluación de dichas tecnologías. Por su parte, el diseño del cargo es una poderosa herramienta de eficiencia y productividad; cada proceso tiene requerimientos de mano de obra específicos, de tiempos y

movimientos. Se considera la definición de estándares y cómo éstos pueden mejorar la curva de aprendizaje dentro de la organización.

Como se planteó al comienzo, la calidad ha dejado de ser un arma competitiva para convertirse en una condición *sine qua non* para el producto: el libro aborda este tema desde la perspectiva de que sólo se podrán fabricar productos de calidad con procesos, diseños e insumos de calidad, y para ello debemos identificar cuál es un proceso de calidad y cómo mejorarlo. En esta parte del libro se afrontan las técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad del proceso y de la planta de producción.

En la cuarta parte del libro, que consta de siete capítulos, se hace énfasis en la necesidad de adaptar las organizaciones a los ambientes competitivos actuales para garantizar un crecimiento sostenido de la organización, y se centra en la asignación de recursos humanos y materiales en los procesos de operación, basados en los requerimientos del cliente, y relacionados con la cantidad y duración de los productos.

La administración de proyectos interfuncionales es una poderosa herramienta dentro de la organización de operaciones; los administradores de operaciones deben conocerla y aplicarla, por lo cual en este capítulo se afronta este tema complementado con una metodología para administrar equipos de proyecto.

En todo proceso productivo las materias primas y los productos fluyen hacia la empresa o fuera de ella, esto es parte determinante de los costos de la organización, que es necesario organizar y minimizar. Aquí se consideran las diferentes técnicas para el control de inventarios, tanto en condiciones conocidas, como desconocidas para la organización.

Los requerimientos de material deben ser cuidadosamente planeados, para ello se utilizan técnicas basadas en computador MPR o el JAT japonés; ambas técnicas son abordadas para conocimiento y confrontación de los administradores de operaciones.

Estas técnicas nos conducen al plan maestro de producción, el cual ha de ser claramente determinado y en el que debe definirse el comienzo y el final de las actividades y sus tiempos. Por último, el mejoramiento continuo de una organización también depende de cómo se hayan determinado sus niveles de desempeño y de que se establezcan con claridad sus indicadores de gestión; al final se aborda una técnica para establecerlos.

La última parte del libro, aborda la necesidad que tiene la gerencia de concebir de manera holista la organización, a fin de lograr la sinergia necesaria para mantener y desarrollar su ORSR y entender la importancia y el significado de la administración de calidad total en este propósito. Esta parte final tiene también unos suplementos a los temas tratados en algunos capítulos, interesantes en términos de pertinencia y actualidad y que amplían e ilustran dichos temas.

Para finalizar esta reseña es necesario aclarar que el libro es ante todo un manual de enseñanza, que avanza con relación a otros manuales en cuanto que integra desde el comienzo la calidad como factor crucial dentro de la administración de operaciones y conjuga constantemente las técnicas occidentales y las japonesas, y es el administrador de operaciones quien debe decidir cuál técnica o procedimiento utilizar.

Desde otra perspectiva, el libro está construido con la cadena de valor de Porter, donde la necesidad de hacer eficientes los eslabonamientos de las actividades primarias de la organización –logística de entrada– operaciones –logística de salida– sin enfrentar el *marketing* y el servicio posventa, que es tema de otros libros, pero sin olvidar que la organización tiene que estar centrada en las expectativas y necesidades del cliente.

Luis Ignacio López Villegas

Candidato a la maestría en Administración,
Universidad Nacional de Colombia
Instructor Asociado, Universidad Nacional
de Colombia, sede de Manizales

Las políticas públicas Segunda edición adicionada con el concepto de "think thanks"

Carlos Salazar Vargas

Pontificia Universidad
Javeriana
Santafé de Bogotá, 1998, 632
pp.

Esta obra se divide en cuatro partes: la primera estudia la teoría de las *políticas públicas* a partir de la integración dinámica de tres factores: teoría del Estado, la ciencia política y la teoría administrativa.

La segunda parte analiza el papel de los *think tanks* como laboratorios para la acción democrática y el desarrollo de políticas públicas.

En la tercera parte, con un criterio multidisciplinario, el autor selecciona la contribución de diferentes especialistas para profundizar sobre algunas herramientas de implementación de políticas públicas, entre otras el presupuesto estatal.

Presenta cuatro temas de apoyo, cuatro ejemplos de políticas públicas específicas, tres casos de formulación de políticas públicas en Colombia y tres talleres con una propuesta metodológica. Seleccionó casos de políticas constitucionales, de justicia, de familia, de vivienda de interés social, de gerencia social en Medellín.

La cuarta y última parte enriquece el trabajo de las partes anteriores con un glosario interactivo sobre políticas públicas y *think tanks* a través de un CD Rom, disco compacto que agrega el valor de la multimedia a la obra.

El autor está de acuerdo con el profesor Omar Guerrero, de la Universidad Autónoma de México, quien establece que Estados Unidos fue el país de origen de la moderna fundamentación de las políticas públicas, cuando en el año 1937 la Escuela de Graduados en Administración Pública introdujo el curso de Políticas Públicas en la Universidad de Harvard. El pro-

ceso continuó en 1940 con la publicación del libro de Harold Stein *Public Administration and Public Policy* (*Administración pública y políticas públicas*), y en 1951 con la reunión de un grupo de especialistas en ciencias sociales, en la Universidad de Stanford, para discutir temas relacionados con la nueva área de las políticas públicas. Posteriormente en el Reino Unido en 1965, en la *London School of Economics and Political Science*, se creó el programa de maestría en administración pública y política pública.

Rompiendo con la visión tradicional de una administración pública jerárquica, piramidal, centralizada y con dependencia absoluta del poder público, analiza desde la perspectiva moderna de estructura poliárquica (con muchos polos de poder) la administración pública.

Desde una perspectiva que coincide con la moderna teoría de la gerencia pública, el autor establece tres elementos fundamentales de las políticas públicas: la *predicción*, la *decisión* y la *acción* del Estado, y destaca la contribución de los siguientes instrumentos para el análisis de políticas públicas: planeación estratégica situacional, el método racional de la toma de decisiones, técnicas de liderazgo, el *marketing social* como proceso estratégico aplicado a la acción del gobierno, el *benchmarking*, la agenda de decisiones, el compromiso del personal, las políticas de imagen organizacional, las relaciones con el medio, la red de contactos, el sistema de evaluación y control de gestión, los criterios de innovación, creatividad y flexibilidad.

El profesor Carlos Salazar Vargas identifica seis modelos para la formulación de las políticas públicas:

- Racional (de acuerdo con objetivos y valores),
- incremental (busca orientar acciones complementarias del gobierno anterior),
- de las elites (basadas en las preferencias y valores de la elite gobernante),
- de los grupos (como búsqueda de equilibrio en el conflicto de grupos),

institucionalista (en relación con las instituciones gubernamentales), y

- sistémico (que para la formulación de las políticas públicas parte de considerarlas como una respuesta del sistema político a las fuerzas del medio ambiente).

En la segunda y cuarta parte se estudia, como valor agregado para la segunda edición, el papel de los *think tanks*, concepto que, de acuerdo con el autor es una idea tomada en algunos países anglosajones, por unidades selectas de profesionales de alta calidad, agrupados en islas de excelencia, con el propósito de producir contribuciones cardinales, nuevos tipos de conocimientos, novedosas metodologías, formas modernas de cogestión... acciones éstas importantes para el desarrollo de un país". El término es el resultado de una idea expuesta en 1627 por el excanciller inglés Francis Bacon en su libro *Nueva Atlántida*, y constituye un instrumento para el proceso integral de formulación de políticas públicas.

El concepto, desde luego, se aplica con relación al proceso adelantado por grupos de investigación de alto rendimiento, el diseño de directrices para el desarrollo de sectores, una forma de organización de centros e *institutos de estudios avanzados*. Por esta razón el autor advierte que las traducciones "tanques pensantes", "depósitos de ideas" y "tanques de pensamiento" son limitadas porque denotan inercia, estatismo, todo lo contrario de las características de un proceso de investigación.

El autor cita a Yehezkel Dror, quien identifica las siguientes características de estos grupos de trabajo de excelencia investigativa:

- Tener por lo menos 25 profesionales de tiempo completo y diferentes disciplinas.
- No estar afiliado a ningún partido político.
- Desarrollar estudios que permitan el desarrollo de capacidades nuevas.
- Desarrollar nuevas metodologías.
- Divulgar con efectividad el trabajo del grupo.

- Realizar talleres para sectores formuladores e implementadores de políticas públicas.
- Evaluación continua y sistemática de actividades y realizaciones.
- Cooperación entre distintos grupos selectos de investigadores o *think tanks*.

El trabajo desarrolla como ejemplo de organización con el enfoque de investigación *think tank* el caso del Instituto Pensar de la Universidad Javeriana, concebido para estudiar los grandes problemas del país e influir en las políticas públicas. Su estrategia de acción comprende relaciones con la academia, el Estado, la empresa y la opinión pública. El Instituto definió tres líneas estratégicas de acción, prioritarias dentro del proceso de globalización y de desarrollo del país: los sectores energético, de salud y de telecomunicaciones.

La estructura interna se ha diseñado con el criterio de forma jerárquica de autogestión; en la cabeza se encuentra la asamblea de miembros y cuenta con un consejo de dirección y un consejo de benefactores. Del consejo de dirección se desprende una relación con el director general y de él, grupos de apoyo académico, técnico y administrativo. Cuenta además con un comité ejecutivo que tiene cuatro grupos:

- Académico
- De relaciones institucionales
- Financiero
- Operativo

En el ordenamiento operativo del instituto se identifican tres niveles: el primero corresponde a una infraestructura de alto valor intelectual, conformada por bases de datos especializadas, redes de información y comunicación, modelos prospectivos. El segundo nivel enmarca el foro para el diálogo permanente y la discusión pública a través de organizaciones e individuos representativos de la academia, el Estado, la empresa, la opinión pública. El tercer nivel corresponde a investigadores altamente calificados.

Finalmente, quiero destacar que esta obra contribuye a estudiar aspectos estratégicos de la gestión pública a través de la divulgación de las prin-

cipales herramientas para la formulación de políticas públicas, con un enfoque multidisciplinario.

Carlos Eduardo Martínez Fajardo

Profesor Asociado

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

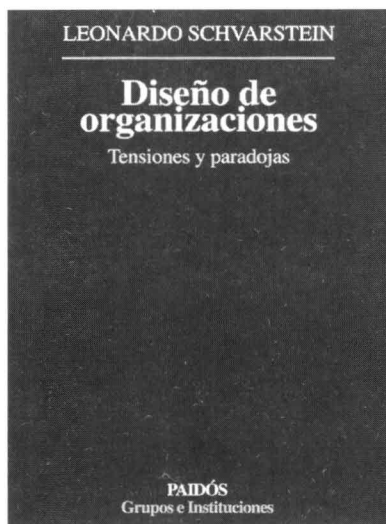
Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas

Leonardo Schvarstein

Paidós, México, 1998, 424

pp.

El autor de este libro es profesor de la Universidad de Buenos Aires, consultor y coautor, junto con Jorge Etkin, de



diferente del análisis de diseño de las estructuras y procesos de las organizaciones en la mayoría de los textos; para ello parte de dos relaciones, una de ellas el concepto de modernidad con los desarrollos del análisis de la estructura jerárquica, piramidal y formal, y la otra relaciona el concepto de posmodernidad con el análisis de la estructura dinámica, informal, orgánica, con mayor capacidad para la innovación en las organizaciones.

En la primera relación el enfoque se orienta por una restricción general-

mente a la organización por productos, funciones y mercados; funciones de línea y *staff*, con los clientes y funciones de apoyo. Se pone también mucha atención a los procesos funcionales de abastecimiento, producción, comercialización y distribución.

La segunda relación favorece la posibilidad de crear diseños de imagen corporativa a partir de lógicas no dominantes, duales, como, por ejemplo, las matriciales, integrando en el análisis factores sociodinámicos de la organización, sistemas políticos (relaciones de poder, conflictos, coaliciones), sistemas simbólicos (cultura, mitos, ritos, historia) y sistemas de cambio organizacional.

Se busca eliminar las jerarquías de supervisión para cambiarlas por la autogestión de procesos, en un ambiente en el cual, de acuerdo con el planteamiento de Herbert Simon, el proceso de toma de decisiones es de racionalidad limitada debido a las restricciones de tiempo, información y criterios de los directivos. En este aspecto también se apoya en el libro *Ambigüedad y elección en las organizaciones*, escrito en 1976 por Cohen, March y Olsen. Así mismo, el enfoque de planeación estratégica, según el autor, es superado por el enfoque de planes contingentes, con un alcance no mayor que tres años. El postulado básico del control de calidad, en este segundo enfoque del diseño, es que la calidad no se controla sino que se produce.

Destaca el papel de la relación tecnología - organización, el diseño como concepción de un producto y la cuestión que trasciende esta perspectiva que es el criterio de "arreglo de las partes de acuerdo con un plan", las finalidades que determinan el sistema; y el concepto de identidad de las organizaciones.

Ya Etkin y Schvarstein, 1989, habían definido la identidad de una organización como aquello que permanece invariable a lo largo del tiempo, y que además la distingue de su misma especie; por ejemplo, Ford tiene una identidad diferente a la de Renault. Aquí los autores se apoyan en el criterio de

carácter recursivo (máquina autopoyética que se produce y se reproduce a sí misma) del concepto de organización desarrollado por Maturana y Varela, 1975: "Una máquina autopoyética es una máquina organizada (definida como una unidad) como una red de procesos de producción de componentes que producen los componentes que: 1) a través de sus interacciones y transformaciones regeneran y realizan continuamente la red de procesos (relaciones) que los produjo; 2) la constituyen (a la máquina) como una unidad concreta en el espacio que existe, mediante la especificación del dominio topológico de su realización como tal red. Por ende, una máquina autopoyética genera y especifica continuamente su propia organización".

La palabra diseño, del italiano *disegno* se refiere al concepto de signo, trazo, delineación, bosquejo, composición visual, modelo. Diseño significa resolución de contradicciones, especialmente frente a los procesos de cambio, con base en el supuesto de que las organizaciones son aparatos para no cambiar.

Toda actividad de diseño tiene un carácter semiótico, una relación con otros diseños, y presenta dos momentos, de análisis y de intervención. El carácter semiótico se refiere al doble resultado de cualquier diseño: una función de comunicación, de origen utilitario, que se refiere al significado, y una función no intencional, que trasciende el significado.

El autor propone una metodología que se basa en el criterio de alto valor a partir de grandes ideas, la vinculación de una red de clientes inventores y realizadores de inversión, internos y externos, y la vinculación de un proceso de investigación - acción participativa que implica un proceso cíclico de cinco fases (Susman, 1970):

- Diagnósis
- Planificación de la acción
- Realización de la acción
- Evaluación
- Especificación del conocimiento

Finalmente, de los factores que comprende la metodología propuesta se destacan: dominio de los propósi-

tos, las capacidades existentes, el dominio de las relaciones de poder y gobernabilidad (integrantes, comunicaciones, toma de decisiones, controles, clima laboral, dinero, especificación y relación de tensiones y factores temporales), delimitación de parámetros, el nivel focal y su relación con el nivel global.

El autor ilustra cada uno de estos factores del diseño de estructura, procesos y sistemas de las organizaciones con ejemplos prácticos.

Carlos Eduardo Martínez Fajardo

Profesor Asociado

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

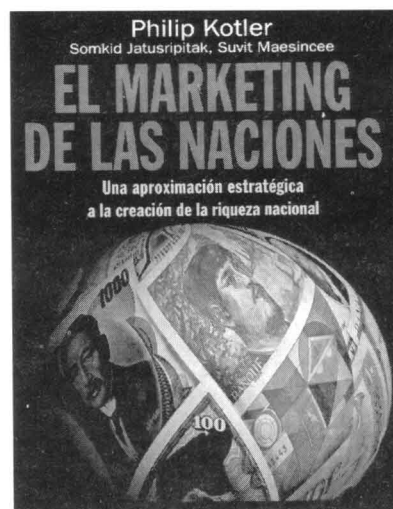
Universidad Nacional de Colombia

El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional

Philip Kotler, Somkid Jatusripitak, Suvit Maesincee

Paidós, Barcelona, 1998, 542 pp.

El enfoque de este libro relaciona las políticas macroeconómicas con el comportamiento de gestión de las industrias y empresas, aplicando la planeación es-



tratégica como un proceso ininterrumpido y autocorrectivo en el análisis de la creación de riqueza nacional.

El trabajo se compone de cuatro partes:

- Análisis del desafío del desarrollo económico nacional
- La formulación de una visión estratégica nacional
- El desarrollo de políticas gubernamentales
- El desarrollo empresarial

Los autores emplean una perspectiva administrativa, económica, política y cultural, rechazando la idea de un canal único para todos los países y evaluando el comportamiento de países industrializados y en vía de desarrollo o del denominado Tercer Mundo. Evalúan los resultados de las políticas de globalización de la industria y el comercio internacional, destacan la aparición de industrias globales automovilísticas, electrónicas, farmacéuticas, químicas, petrolíferas y petroquímicas que han originado nuevas redes de división del trabajo.

El libro incorpora abundantes datos estadísticos de organismos internacionales como el Banco Mundial en el análisis de alianzas estratégicas de las principales naciones. Clasifica, con base en las dimensiones, el grado de riqueza y el nivel de industrialización, en ocho grupos de naciones:

- Los gigantes industriales
- Las estrellas nacies
- Los países suramericanos
- Los países superpoblados
- Las antiguas naciones socialistas
- Los segmentadores industriales
- Los segmentadores de productos
- Los supervivientes

Mediante un enfoque DOFA evalúan los factores: cultural, actitudes, valores; cohesión social, dotaciones de los factores; organización industrial, y liderazgo político del gobierno. Un factor importante del trabajo en el análisis es el factor tecnológico, las políticas de desarrollo y de inversión en investigación.

En la última parte los autores estudian las siguientes etapas de relación entre la estrategia corporativa y la estrategia de creación de riqueza nacional:

- Elaboración de la cartera industrial de la empresa
- Identificación de los objetivos empresariales
- Redefinición del ámbito industrial de la empresa

Finalmente, en relación con el crecimiento empresarial, estudian el desarrollo, la innovación y calidad del producto y factores claves como la penetración de los mercados en países del Tercer Mundo.

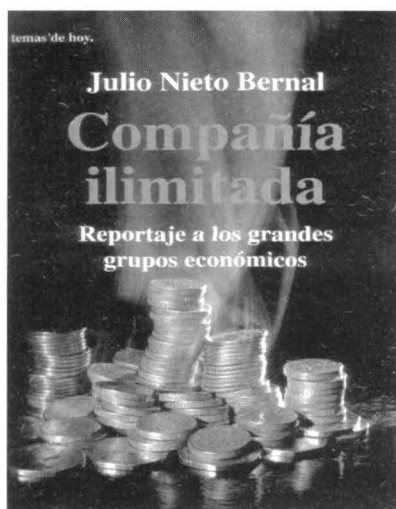
Carlos Eduardo Martínez Fajardo
 Profesor Asociado
 Departamento de Gestión Empresarial
 Facultad de Ciencias Económicas
 Universidad Nacional de Colombia

Compañía ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos

Julio Nieto Bernal

Colección Temas de hoy,
 Planeta Colombiana Editorial
 S. A., Bogotá, 1997, 188 pp.

Como advierte el autor esta obra es un "collage" entre reportaje, noticia y ensayo, que además pretende tomar



una postura política frente al fenómeno de la concentración de la riqueza en Colombia. Es una aproximación periodística al estudio de los grandes

conglomerados económicos que han irrumpido en la esfera política, económica y social del país en las últimas cuatro décadas y que han permitido a las cabezas visibles de los grupos aparecer entre las personas más acaudaladas del mundo según la clasificación anual que hace la revista norteamericana *Forbes*.

Diferentes estudios económicos han contribuido a analizar el proceso de concentración y centralización de la propiedad en nuestro país. Economistas y políticos han centrado su atención en este asunto, en la década de los años setentas aparecieron a la luz pública obras que contribuyeron al análisis de los grupos financieros, recuérdense, por ejemplo, *Los verdaderos dueños del país* de Julio Silva Colmenares; *La organización social de la centralización del capital en Colombia*, de Alvaro Camacho Guizado; *Lenin y el imperialismo en Colombia*, de Teodosio Varela; *Contribución al estudio del grado de concentración de la industria colombiana*, de Gabriel Misas; etc., sin embargo, durante los años ochentas y noventas la producción académica sobre este particular ha sido bastante limitada, últimamente tenemos noticias del libro de Hernando Agudelo Villa llamado *La vuelta del péndulo, el colapso del modelo neoliberal en Colombia* y de la obra del periodista Julio Nieto Bernal objeto de esta reseña.

Este trabajo *Compañía ilimitada* reúne generalidades sobre los principales grupos económicos colombianos, recogida mediante entrevistas, lectura de crónicas sociales y económicas procedente de publicaciones periodísticas del país, libros y documentos; sin embargo las correspondientes referencias bibliográficas son deficientes. Es una obra escrita con criterio periodístico, por ello presenta aproximaciones históricas superficiales y un análisis económico y político desafortunado.

Algunas entrevistas conseguidas por el autor aportan muy buena información sobre los orígenes y las relaciones entre los propietarios y los empleados administrativos, otras dis-

curren sobre los problemas económico-jurídicos del fenómeno de la concentración de la propiedad y la manera de regularla.

La imparcialidad política del autor es bastante cuestionable; para Nieto Bernal, la acumulación de los grandes capitales en manos de los líderes y familias de los grupos económicos es sólo la consecuencia del trabajo tenaz de éstos y de los miles de trabajadores, y no puede ponerse nunca en entredicho. Las leyes de concentración y centralización del capital, la capacidad de autofinanciamiento de los oligopolios que componen las principales empresas propietarias y la capacidad de soportar las crisis, son aspectos que se pasan por alto.

Sólo de manera tangencial el autor hace referencia al nexo de los grupos con el capital financiero (es decir, con los bancos y corporaciones financieras y corporaciones de ahorro y vivienda) y especulación en las bolsas de valores.

Quizás uno de los hechos más sobresalientes del fenómeno de la concentración económica es la disputa que hacen los grupos para poner a personas de su confianza en los centros del poder político, y sobre todo el nexo con los aparatos del Estado en donde se toman decisiones importantes para definir la marcha de las acciones estratégicas de los negocios, por lo que la participación en la selección de los miembros de los tres poderes se constituye en un elemento fundamental y una característica muy sobresaliente de la actual situación. Que no sólo se circunscribe a la esfera nacional sino también en la departamental y municipal. Pero este aspecto apenas queda cubierto por una o dos referencias circunstanciales a los nexos de la familia Santodomingo con la casa López por el ascendiente Pumarejo. Pero el motivo para que este grupo apoyara financieramente la candidatura de Ernesto Samper parece que hubiera sido sólo un capricho de Augusto López Valencia y nunca intereses en las empresas de telecomunicaciones, de teléfonos, favorecimiento

al sector financiero del cual Ernesto Samper fue en su momento su principal dirigente, ni tampoco el interés por parte del grupo cervecero en la rebaja de impuestos y el desgrave de la bebida *Cola y pola*.

La postura política de Nieto Bernal se limita a poner dentro de un mismo costal los grupos económicos legales con los carteles de las drogas porque se parecen en las grandes sumas de capital monetario que manejan. Y de manera poco seria adopta el calificativo que la cúpula del ejército hace del grupo guerrillero Farc como cartel de la droga. En este sentido omite referencias a actividades de compra de insumos, transporte, producción, comercialización y distribución de alcaloides, en los cuales parecen más comprometidos algunos miembros de la cúpula de las Fuerzas Armadas que este grupo guerrillero.

El autor omite mencionar factores como la relación de la propiedad de los medios de producción respecto a la utilización de la mano de obra asalariada, característica consustancial para la presencia de la relación capital o el lavado del dinero que hacen las instituciones financieras, lo cual marca un aspecto bastante próximo entre lo legal y lo ilegal. En este sentido vale la pena señalar que si bien las Farc se apropian parte del trabajo ajeno a través del cobro del impuesto al gramaje, no existe de manera directa una relación de explotación de trabajo asalariado como sí ocurre en el funcionamiento de los cultivos por parte de los propietarios de cultivos o en los laboratorios donde se procesa cocaína. La relación de explotación más se aproxima a una relación de tipo feudal entre un siervo y un señor por el derecho a protección que entre un capitalista y un asalariado.

La obra de Nieto Bernal presenta pues alguna información útil con deficiencias marcadas en el tratamiento y análisis.

Bernardo Parra R.

Profesor Asociado

Departamento de Gestión Empresarial

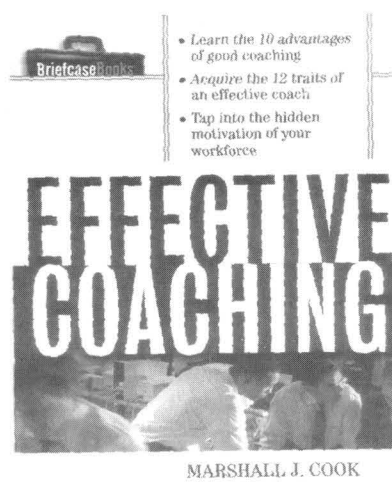
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Effective Coaching

Marshall J. Cook

McGraw-Hill, A Briefcase Book, New York, 1999



La eterna discusión acerca de si la administración es una técnica o un arte aparentemente queda zanjada cuando se abordan lecturas de tipo pragmático como la temática de la que se ocupa este libro cuyo título en castellano podría ser *Entrenamiento efectivo*. Esta es una obra cuyo propósito fundamental es la explicación de las técnicas destinadas a lograr un método para animar el alto rendimiento y el mejor desempeño de los empleados, es decir, trabajar con ellos en vez de hacerlo sobre ellos.

La dirección está considerada entre las principales funciones administrativas, todos los autores clásicos la abordan en sus obras; Taylor, por ejemplo, considera que el dirigente, después de conocer la forma de hacer un trabajo, debe asumir las tareas de seleccionar a los trabajadores más aptos para hacerlo y a continuación proceder a la etapa de entrenamiento; desde luego, la colaboración de los trabajadores para la puesta en práctica del nuevo método de trabajo la obtiene mediante la aplicación de formas coercitivas, es decir, es una colaboración forzada. Fayol dedica a la función de dirección varias páginas de su obra "Administración industrial y

general", pero sin duda sus explicaciones no se salen de las generalidades.

Entre los autores clásicos que tratan el tema de la dirección con mayor solvencia está la psicóloga Mery Parker Follet, quien aborda el conflicto y las formas de resolverlo y sugiere el empleo de sistemas de cooperación más que de imposición.

Por ello es muy refrescante abordar la lectura del libro *Effective Coaching*, de este entrenador deportivo escolar, que representa una colección de reglas y métodos de trabajo de un dirigente de equipo para lograr que sus integrantes se comprometan de manera efectiva con las metas del grupo: salir a jugar bien, ser los mejores y ganar.

Con el libro se puede aprender la manera de aplicar buenos métodos de entrenamiento en el lugar de trabajo, ayudar a los empleados a lograr un alto desempeño mediante el énfasis en los compromisos en vez del control, buscar resultados en lugar de hacer inculpaciones.

En este libro se describen algunas funciones del entrenador y se examina la estructura de una sección de entrenamiento efectiva; además, se hace hincapié en el entrenamiento sobre la marcha. La obra está dividida en 15 capítulos que tratan sobre: las metas de un buen entrenador, sus atributos, qué es lo que los jugadores quieren, los signos de un buen entrenador, cómo preguntar; aprender a escuchar; la solución de problemas; las tareas del entrenador como preparador, como mentor y corrector; los obstáculos del entrenador; los pasos del entrenamiento efectivo; el empleo de retroinformación; las recompensas y la aplicación de los principios del buen entrenamiento.

El autor insiste en la aplicación de dos reglas sencillas, "*Keep your hands off*", KYHO, (cuyo significado podría ser "déjelos actuar solos") y "*Positive, specific action*", PSA, (acción específica positiva).

El trabajo se encarga de analizar las dificultades de un buen entrenamiento y la manera de enfrentarlas. Asume una actitud muy considerada

frente a las necesidades del trabajador, que va más allá de las simples motivaciones monetarias enfatizando en hacer uso de aquello que reta a los empleados a alcanzar metas y a aprender; lo cual no se consigue sino a través del desarrollo de una comunicación efectiva, mediante el suministro de instrucciones claras, haciendo preguntas precisas pero, sobre todo, escuchando las respuestas.

Mediante ejemplos de tipo práctico el autor propone el empleo de recompensas intangibles que se orientan a satisfacer las necesidades intrínsecas del trabajador, como las que conducen a la adquisición de destrezas y autodesarrollo, en tanto se estimula el más alto desempeño y se fomentan la independencia y la iniciativa.

En cada uno de los apartes de la obra se destaca en recuadros la idea fundamental sobre la cual trata cada tema, lo que facilita de manera adecuada el papel pedagógico para el cumplimiento de los propósitos del autor en cuanto a que el libro se convierta en una guía para la acción.

Sin embargo, hay que decirlo, el lector no va a encontrarse con una obra pródiga en aproximaciones teóricas importantes a los problemas relacionados con la motivación humana, y tampoco está frente a un trabajo académicamente articulado, con profusión de referencias bibliográficas, mucho menos con un informe de investigación empírico respecto a los problemas frecuentemente enfrentados por la mayoría de los entrenadores de equipos deportivos o de trabajo, o de una clasificación estricta de las conductas de los trabajadores, sobre todo de los jugadores que componen los equipos deportivos de los cuales el autor extrae las enseñanzas. Todo lo contrario, la obra es ante todo, una herramienta de tipo práctico orientada a proporcionar a todas aquellas personas que desempeñan un papel de directivo, una serie de reglas, normas y principios que el autor ha recopilado durante los años en que ha sido director técnico o entrenador. Pero esta aparente "debilidad" es una de las características más sobresalientes

de *Effective Coaching*, y por eso la hace útil no sólo en el campo empresarial y deportivo sino también en el campo pedagógico y entre otros en donde la conformación de equipos de trabajo es siempre una tarea cotidiana.

Bernardo Parra R.

Profesor Asociado

Departamento de Gestión Empresarial

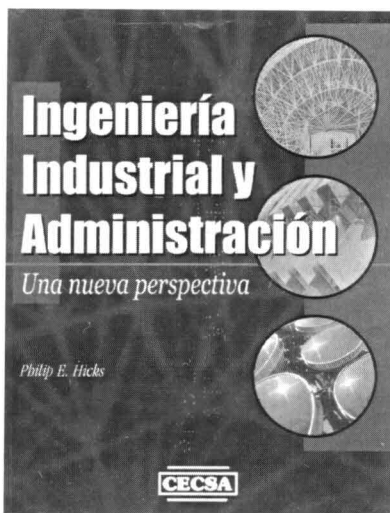
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

Ingeniería industrial y administración. Una nueva perspectiva

Philip E. Hicks

Segunda edición, Compañía Editorial Continental, Cecsca



Este libro presenta diez capítulos que abordan diferentes temas relevantes para la ingeniería industrial y la administración de la producción. El primer capítulo ofrece un recuento sobre la historia de la ingeniería industrial desde una perspectiva norteamericana. Hace un relato que va desde las enseñanzas de Frederick Taylor hasta la ingeniería industrial internacional. El capítulo dos está orientado al diseño de sistemas productivos analizando temas como la ergonomía, el diseño asistido por computador, la ingeniería concurrente, la robótica y otros temas

que contribuyen al diseño de los sistemas productivos. A partir del capítulo tres el libro empieza a analizar aspectos relacionados con el mejoramiento continuo. El capítulo tres sobre control de sistemas de producción, a pesar de ser muy sintético, describe los aspectos más importantes en la gerencia de producción: inventarios, planeación de la producción y control de calidad. Los capítulos cuatro y cinco están dedicados a hacer un repaso de las teorías administrativas desde el conductismo hasta la calidad total. La sexta parte del libro aborda el concepto de productividad sin detenerse demasiado en los indicadores pero sí analizando globalmente la importancia de tener un sistema de medición de la productividad. El capítulo seis es una introducción a la investigación de operaciones, presentando los métodos más comunes para resolver problemas de regresión lineal y colas. En el capítulo ocho y en el nueve se empieza a tratar la relación entre comprender un proceso productivo y la teoría de la decisión explicada desde una perspectiva sistémica. Por último, éste libro ofrece en su capítulo décimo la importancia de la ingeniería industrial y su administración en el actual ambiente económico.

En conclusión, *Ingeniería industrial y administración* de Philip E. Hicks ofrece una visión general de la relación entre estas dos ramas de la administración de empresas, presenta algunos temas relevantes y con alguna profundidad como los desarrollados en los capítulos dos y tres, pero aborda también otros temas que serían mejor aprovechados en otra clase de textos, como ocurre con los expuestos en las partes primera y cuarta. Recomendable para quienes deseen conocer técnicas de control de sistemas de producción.

José Stalin Rojas

Instructor Asociado

Departamento de Gestión Empresarial

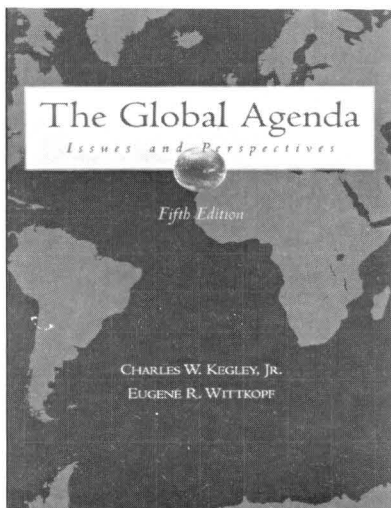
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

The Global Agenda (Issues and perspectives)

**Chales W. Kegley, Jr.
Eugene R. Wittropf**

Fifth Edition - McGraw-Hill



Este libro presenta un análisis de los 4 temas que tendrán trascendencia a nivel mundial en los próximos años. Kegley y Wittropf hacen una recopilación de varios autores que sostienen diferentes puntos de vista sobre los siguientes temas: las armas y su influencia, la discordia y la colaboración, la política y los mercados, y la ecología y las políticas. En la primera parte sobre las armas y su influencia sobresalen dos artículos; el primero de Richard Rosecrance sobre el cambio en los métodos de dominación política (*From military strategy to economic strategy*) en el cual menciona cómo la naturaleza del Estado ha variado del ente que conseguía su prosperidad económica a través de la invasión territorial al Estado "virtual" que consigue su desarrollo económico a través de los acuerdos comerciales y del aprovechamiento de las ventajas que le ofrecen sus socios. En la misma perspectiva Joseph S. Nye, Jr. describe el cambio en la naturaleza del poder mundial (*The changing nature of world power*) y realiza un análisis de las fuentes del poder y la evolución que han presentado; también explica la noción de equilibrio de poder mundial y finaliza

con un análisis de las etapas de hegemonía mundial por parte de algunos países.

La segunda parte de la Agenda Global está dedicada a la discordia y la colaboración, en ella se destacan los artículos sobre desorden y orden en un mundo turbulento (*Disorder and order in a turbulente world*) de James Rosenau y sobre los pilares institucionales del orden global (*The institutional pillars of global order*) artículo elaborado por *The Economist*. Rosenau explica cómo la fragmentación política y económica de las naciones es un concepto que cubre fuerzas que impulsan la disociación entre ellas pero que a la luz se presentan fuerzas que promueven la unión e integración de los países. Los Estados, las organizaciones internacionales, las ONG son actores que están presentes en estas fuerzas y configuran un escenario mundial turbulento pero al mismo tiempo un mundo con deseo de unirse en torno a causas comunes. *The Economist*, por su parte, explica los pilares del orden mundial desde el punto de vista de la influencia de los Estados-Naciones no concebidos como espacio geopolítico donde las diferencias culturales no motiven a la discordia, y los intereses comunes en torno al bienestar sean la clave para que los esfuerzos de los países (como los de la Unión Europea) actúen sinérgicamente para alcanzar la prosperidad económica de todas naciones.

La tercera parte está dedicada al tema de políticas y mercados y se desarrolla en 10 artículos, uno de ellos elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En este artículo (*¿Crecimiento para el desarrollo?*, *Growth for Development?*) el PNUD muestra cómo algunos países han crecido según indicadores económicos pero no han crecido al mismo ritmo según indicadores de desarrollo humano y bienestar social; con ésta reflexión sugiere a los países realizar esfuerzos en áreas como las oportunidades de trabajo, la política social, el buen gobierno y otras donde se posibilite un progreso económico con un progreso social y humano.

Finalmente, la Agenda Global aborda el tema de la ecología y las políticas en doce artículos que dan una visión -un poco pesimista- sobre la dimensión del desarrollo sostenible en el mundo actual y futuro. Destaca la exposición de Christopher Flavin sobre la retrospectiva de la Cumbre de Río (*Río Retrospective*) en la cual analiza los efectos de los acuerdos allí establecidos y describe cómo en los presupuestos económicos de algunos países la cuestión ambiental ha ganado terreno.

La Agenda Global presenta una perspectiva de los temas y los actores que determinan el rumbo de la política y la economía internacional, pero pareciera que regiones como África, Sur y Centroamérica no hicieran parte de dicha Agenda debido a que aparecen sólo a nivel de estadísticas sugiriendo que su poder de influencia en el destino mundial es nulo.

José Stalin Rojas

Instructor Asociado

Departamento de Gestión Empresarial

Facultad de Ciencias Económicas

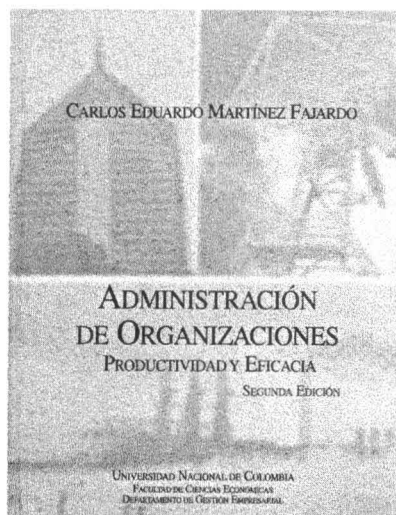
Universidad Nacional de Colombia

Administración de Organizaciones. Productividad y eficacia (segunda edición)

**Carlos Eduardo Martínez
Fajardo**
**Universidad Nacional
de Colombia**
**Facultad de Ciencias
Económicas**

*Santafé de Bogotá, 1999,
455 pp.*

Corresponde ésta a la cuarta obra del profesor Carlos Eduardo Martínez Fajardo, segunda edición de aquella que en 1996 la Universidad Nacional de Colombia publicó bajo el título *Administración de Organizaciones, Productividad y eficacia* y que tuvo la oportunidad de recomendar en algu-



nas de mis cátedras como valiosa lectura complementaria.

En esta segunda edición se analizan de manera crítica los grandes cambios -sociales e industriales- que ha generado el desarrollo de la teoría administrativa, teniendo como directriz las características del medio empresarial latinoamericano en general y colombiano en particular; así mismo, las perspectivas de interacción de éstas con la economía mundial y las posibilidades de mejorar la productividad y la eficacia administrativa de nuestras organizaciones, que por sus mismas características deben ser analizadas con particular óptica.

La obra está conformada por cuatro partes. En la primera se profundiza la administración como actividad: los antecedentes históricos, principales exponentes, su acelerado desarrollo y presente -en forma analítica- las principales fuerzas del entorno que dieron origen o propiciaron estos avances.

En la segunda parte se hace referencia al periodo comprendido entre 1880 y 1930, cuando se estructuraron las bases para la cimentación de la "teoría clásica administrativa". Concretamente, se profundiza -en forma por demás clara y precisa- en la contribución teórica de los propuestos gerenciales de Taylor con su "Administración científica" (1911), la alternativa adoptada por Fayol en su propuesta "Administración industrial y general" (1916) y por último, la opción sugerida por Weber, conocida como "administración burocrática" (1919).

En la tercera parte se presentan en forma sistemática las principales contribuciones al desarrollo de la teoría contemporánea de la administración de organizaciones, estructurada a partir de 1930 con la aparición de organizaciones de gran tamaño. Se estudian dos tendencias: la teoría de la administración participativa y el enfoque de organizaciones como sistema cerrado. Se comentan las variaciones ocurridas con posterioridad a la crisis de 1930, relacionándola con aspectos como la política neoliberal, las corporaciones multinacionales, la teoría humanística y sistémica de la teoría de la administración, la gerencia de integración mediante una estructura de equipos participativos, temas que abren la compuerta para el análisis de conceptos tan importantes como el desarrollo del talento humano y el mejoramiento continuo de la productividad y la eficacia.

En la cuarta parte, mediante la aplicación del sistema social abierto se incursiona en el concepto de "proceso gerencial" enmarcándolo dentro del contenido implícito de la variable política, consustancial a las relaciones entre individuos y grupos. Por ello -y en forma nemotécnica muy acertada- el profesor Martínez Fajardo sistematiza la gerencia moderna dentro de la palabra PODER, para hacer referencia a las funciones que la componen: Planeación, Organización, Dirección, Evaluación y Retroalimentación (o reprogramación, como él lo anuncia).

Teniendo en cuenta lo anteriormente comentado, no resulta difícil entonces entender cómo todo lector puede emprender, de la autorizada mano del autor, un amplio y completo recorrido por la inmensa mayoría de las propuestas y alternativas de los temas relacionados con la administración. He ahí la fortaleza del enfoque del profesor Martínez Fajardo, porque, tal como aseveran Boyd y Levy, se

"... ofrecen las piezas de un mosaico potencial del cual los usuarios -como artífices de su propio estilo de vida- pueden sacar y escoger para desarrollar la composición que por el momento les parezca mejor" (*The Quarterly Review of Marketing*, 1991, p. 22). Este es el gran valor de este

texto, al fomentar el pensamiento ecléctico en torno de un tema donde las teorías no pueden encasillarse como buenas o malas sino que son, en realidad, más o menos útiles.

Dentro de este orden de ideas, este estudio ofrece también una propicia y bien cimentada puerta de acceso al novedoso campo de las políticas públicas. Y es que cuando se incursiona en el ámbito de la puesta en marcha de cualquier política pública, se está dentro del terreno de las organizaciones. Son éstas los instrumentos idóneos por medio de los cuales se ponen en marcha las intencionalidades expuestas en la etapa de formulación. Esa es la forma de convertir en realidad tangible las alternativas de solución propuestas por el Estado (¿gobierno de turno?) a los problemas socialmente relevantes, como bien lo confirma el profesor J. P. Nioche en su trabajo "Ciencia administrativa, *management* público y análisis de políticas públicas" (traducido por Jean-Francois Jolly y Carlos Salazar y publicado en *Tecnología administrativa 1997/1*, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Antioquia).

Este nuevo fruto de la experiencia académico-laboral del profesor Martínez Fajardo es un propicio llamado a que nuestra academia latinoamericana desarrolle análisis, teorías y planteamientos desde nuestra propia y particular óptica, dentro de nuestra peculiar perspectiva histórico-cultural. Porque indudablemente, antes de que el común de nuestras organizaciones sepan de administración, lo fundamental es que la administración sepa del común de nuestras organizaciones. Y es allí precisamente donde el profesor Martínez Fajardo hace otra gran contribución al desarrollar su estudio involucrando las diferentes teorías, tendencias y proposiciones relacionadas con el amplio campo de la administración.

Se requiere una ordenada inteligencia y una férrea disciplina para producir una obra como la comentada en los párrafos precedentes. Sólo me resta felicitar al autor y a todos aquellos que hicieron posible ofrecer a la comunidad académica latinoamericana

na este trabajo bien logrado. Hago votos por que los lectores potenciales del mismo lo aprovechen tanto como yo lo hice.

Carlos Salazar Vargas

Profesor Asociado

Facultad de Ciencias Económicas y

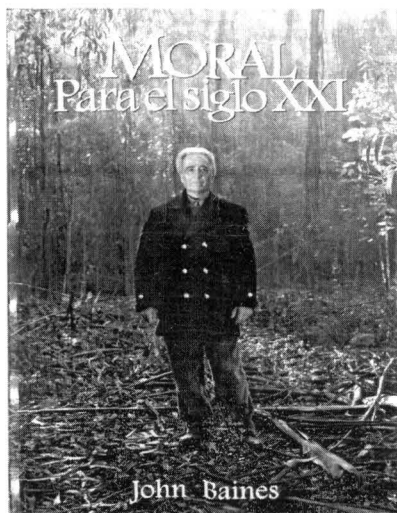
Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Moral para el siglo XXI

John Baines

Editorial Xistral, España, 1998, 625 pp.



En el momento más oportuno aparece el libro que corresponde a una de las necesidades más percibidas con respecto al comportamiento humano.

El cambio total y universal de los valores que percibimos a fines de este siglo, crea una búsqueda de nuevas bases para la orientación.

El destacado intelectual chileno John Baines, que ya publicó una serie de libros traducidos a diversos idiomas, sorprende con el libro *Moral para el siglo XXI*. Se habla de una nueva obra dentro del enfoque que el autor llama "Filosofía operativa", con acento en una metodología práctica de relación de un comportamiento que es expresión de una excelencia humana, basada en un concepto antropológico

evolutivo (el hombre como ser incompleto en camino). Como base sirve lo que Baines expresa como una "física moral".

Se habla de un nuevo camino, en un nuevo contexto que el autor diseña por una serie de premisas como la siguiente: vivimos en un universo consciente e inteligente, de estructura holográfica, donde existe sólo una clase de energía esencial que, al interpretar multidimensionalmente el cosmos, crea la unidad total en un nivel más profundo de la vida.

"El que la hace la paga", es la máxima de funcionamiento de este universo, lo que formuló también Samuel Puffendorf en el siglo XVII.

Sin embargo, no se habla de una repetición de la antigua *tus natural*. El planteamiento de la *Moral para el siglo XXI* es absolutamente novedoso y rompe con las bases ideológicas y teológicas. John Baines lo demuestra en el anexo con los estudios científicos de casos de comportamiento deficiente y sus efectos sobre el electromagnetismo de los sujetos respectivos. Comportamiento moral o amoral de la siguiente manera: reencontrar el camino de la evolución para alcanzar el bien supremo y la felicidad perdurable, en un mundo sereno, pacífico, solidario y virtuoso, sin marginados de ninguna especie, devolviendo al hombre el honor, la nobleza, la dignidad y la ética superior (p. 30).

Pero dicho orden no es evidente. Todo lo contrario: "El bien y el mal se han diluido hasta convertirse en conceptos absolutamente ambiguos y acomodables, lo que hace más difícil comprometerse con el bien ya que el placentero y agradable parecería siempre positivo y el displacer negativo".

La verdadera situación de la cultura contemporánea, Baines la trata con buena argumentación y en forma extensa, en 33 ejemplos concretos: matrimonios sin amor, manipulación mental y emocional, deshonestidad, abusos de poder, sistema financiero, corrupción, aborto, masturbación, consumo de drogas, etc.

Mencionamos por su actualidad el sistema financiero, donde Baines explica con lujo de detalles el abuso al

que se llegó en todos los niveles en la línea de fomentar la dependencia de los individuos, instituciones, países y continentes enteros. Es una impresionante demostración del principio "causa - efecto".

A pesar de esta descripción detallada de los aspectos negativos del comportamiento, la tónica no es la acostumbrada enseñanza amenazante con olor de hipocresía, sino un diseño del camino al éxito integral.

Consciente de que en este momento de la historia del mundo se necesita más que nunca aproximarse a un consenso moral entre todos que hasta ahora no se ha logrado, Baines propone un nuevo decálogo de la naturaleza, como lo siguiente:

1. Priorizar los objetivos personales
2. Comprometerse con el bien y jugar lealmente al propio espíritu
3. Enfrentar la propia deshonestidad
4. Ponerse emocionalmente en el lugar de los demás
5. Dominarse a sí mismo
6. Salir de la madriguera mental
7. Desarrollar la voluntad y templar el carácter
8. Vivir en armonía con la naturaleza
9. Actuar de acuerdo con la ley de equivalencia igualitaria
10. Buscar verdades más profundas

De hecho, vivimos en un ambiente que se podría llamar "cultura del vicio" que provoca y apoya un comportamiento adverso al mencionado. Se observan una serie de conductas negativas sancionadas como "normales" por la sociedad, como las mencionadas anteriormente.

La relación del hombre con la naturaleza sufrió graves errores por una interrupción equivocada de la Biblia en el sentido de que sería una misión del hombre dominar la naturaleza. La naturaleza es superior al hombre con respecto a su edad y cantidad. El hombre es una ínfima partícula en comparación con la naturaleza que llena todo el cosmos. Lo que él puede aspirar es a vivir en armonía. No puede inventar en forma arbitraria reglas que involucren una contradicción con la naturaleza.

Son lícitas ante la naturaleza todas las acciones ejecutadas por un ser humano que habiendo logrado la perfección espiritual llega a la cúspide de la posible evolución del hombre.

De otro lado, hay toda una escala de situaciones de inconformidad con la naturaleza empezando con las siguientes "situaciones tipo" en las que el sujeto actúa fuera de la legalidad natural, como por ejemplo:

- El que miente para conseguir alguna ventaja personal
- El que se engaña a sí mismo, convirtiéndose su conducta en un fraude
- El que posee motivaciones sucias, aunque no sea consciente de esto

Además de dichas situaciones fuera de la legalidad natural, hay delitos propios para las leyes de la naturaleza que podrían encontrar en el siglo XXI una sanción penal universal análoga a la violación de ciertos derechos humanos.

Se podría imaginar a los siguientes delincuentes: el juez penal, el policía corrupto, el hombre de Estado que no busca servir al pueblo sino su propio poder y beneficio, el que trafica con drogas peligrosas, el que contamina las aguas y el aire, el que efectúa atentados peligrosos, etc.

La obra de John Baines es concreta, completa y sistemática. Es un diseño para la búsqueda de un con-

senso común sobre una moral del futuro. No se limita a la descripción de la parte negativa de la existencia, sino que demuestra en la perspectiva de la evolución humana dónde llegar.

No sobra mencionar que se trata de una creación auténticamente latinoamericana. Aunque los principios filosóficos de la obra son universales, la descripción del ambiente corresponde mucho a rasgos culturales de América Latina; también esta característica del libro ayuda para su aplicación práctica.

Emilio Schäer

Profesor

Universidad Nacional de Colombia