

dicionalidad que impone una ligazón estrecha con Washington".

En esto consiste la política de inversión que ha determinado la debilidad de la política exterior, con centro en el Estado. Siguiendo a G. Drekonja, los autores señalan que se trata de un Estado aún no modernizado, donde las esferas de lo interno y lo externo están segmentadas y donde la política internacional es cuasisecreta y debatida por pocos.

El análisis de las relaciones internacionales se va a enriquecer con trabajos de carácter histórico-estructural, en un enfoque cercano a la teoría de la interdependencia. Nuevas categorías son incorporadas, además de la del Estado, como la del conflicto social interno y externo, y la de la dependencia, la hegemonía y el papel de la economía en la dimensión de las relaciones internacionales. Los autores Pardo y Tokatlián forman parte de esta tendencia, en la cual se destaca la importancia del estudio de la llamada autonomía nacional. Se ofrece una periodización de las prácticas de las relaciones internacionales de Colombia, en un esfuerzo de sistematización histórica que ofrece un campo fértil de controversia.

El capítulo "*Relaciones exteriores y política interna*" ofrece una apropiada presentación del asunto, en especial al relacionar política internacional, paz interna e interés nacional. En un país en donde el fantasma de la subversión internacional como generadora de la violencia cuenta con decididos partidarios en los medios de opinión, resulta importante encontrar la afirmación: "La violencia en Colombia es 'nacional' y no se origina en factores externos". Por supuesto que los autores no desconocen la incidencia de factores internacionales en la permanencia de la violencia y en la política de paz. Saludable, además, el nacionalismo que proponen los autores en aspectos como la suspensión y no pago de la deuda externa.

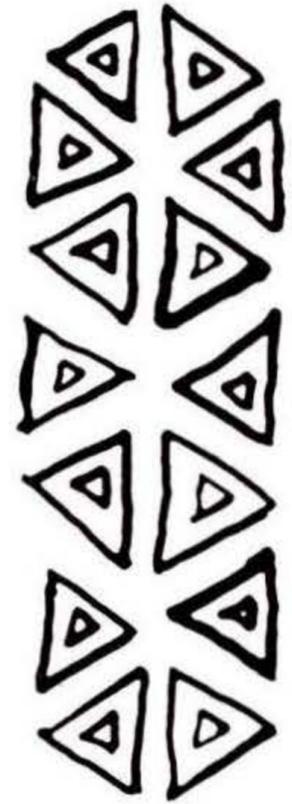
En el tratamiento del tema "*Colombia y la crisis centroamericana 1978-1986*" surge el interrogante de si el estudio de las relaciones de entendimiento y ruptura con Cuba y el pro-

tagonismo de este estado en la crisis centroamericana no merecen un mejor y detallado tratamiento.

El capítulo final es "*La política exterior de la administración Barco*". Para los autores, el proyecto global del gobierno se puede resumir en la palabra *modernización*, cuya piedra angular es el desmonte del esquema de gobiernos de coalición bipartidista y la inauguración del esquema gobierno-oposición. La diferencia que habría que establecerse entre el gobierno de Barco y el anterior, el del presidente Betancur, estaría en que Barco considera que la mayor autonomía para el manejo de las relaciones internacionales se determina fundamentalmente por lo económico y no por lo político. El artículo no logra esclarecer la dinámica del esquema gobierno-oposición en el contexto de una política que debe ser eminentemente nacional, como es la de relaciones exteriores, y respecto a la cual cabe la pregunta de por qué la izquierda no es convocada a participar.

La política internacional de Barco estaría signada por una concepción pragmática, de neutralidad ideológica, en el sentido de que las contrapartes principales son vistas como partes negociadoras y no como representantes de determinado cuerpo de ideas o de organización social. Una exploración de este aspecto lleva a considerar si la participación de Colombia en foros internacionales cuenta con la credibilidad debida frente a partes que exhiben una postura ideológica más sobresaliente, como el tercermundismo y el antiimperialismo de varios de los países de América Latina y la mancomunidad de los no alineados.

Al estudiar las relaciones de Colombia y Venezuela durante el presente gobierno, los autores se dedican más bien a la justificación de una política duramente cuestionada desde diferentes ángulos de la opinión nacional. Afirmaciones como la que se hace a propósito del suceso de la corbeta Caldas: "Finalmente, el presidente Barco desplegó un hábil manejo de la cuestión militar..." es claramente mistificadora. En cuanto al planteamiento de que la modernización de la cancillería implica su des-



politización clientelista, y de que la vinculación empresarial en el servicio exterior ofrece una valorización por partida doble, lo primero es loable y necesario; lo segundo, en cambio, no es prenda necesaria de garantía y más bien estaría llevando a reducir el servicio exterior a una gestión de negocios, en detrimento de la creación de elites profesionales en relaciones internacionales y diplomacia dentro del contexto de una genuina carrera diplomática.

El libro de Rodrigo Pardo y Juan G. Tokatlián constituye un valioso aporte académico que debe servir en el proceso de formación de una conciencia nacional sobre lo internacional de Colombia.

RICARDO SÁNCHEZ ANGEL

Administración a la antioqueña

Sons of the machine:

Case study of social change in the work place
Charles Savage Jr., George F. Lombard
MIT Press series on organization studies
No. 7, Londres, 1986, XII-299 págs., 8 tablas

La década de los años sesenta fue significativa en términos del surgi-

miento, en el contexto de la organización económica del país, de las *ideologías gerenciales*. En esos años iniciaron labores buen número de facultades de administración, y en la gran empresa se generalizaron los departamentos especializados en las llamadas "relaciones industriales", ese árido terreno del conocimiento en el cual se intenta teorizar e investigar sobre la convivencia de los hombres y las maquinarias.

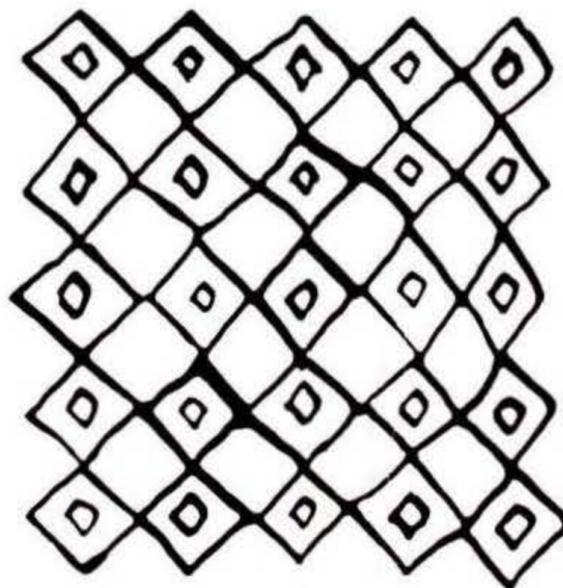
Como en muchos otros casos de la investigación social en Colombia, fue un avanzado alumno de la universidad estadounidense quien colocó uno de los pilares —conceptual y metodológicamente hablando— en la consideración de algunos fenómenos de la hoy denominada *cultura del trabajo*, entendida como las múltiples relaciones y tradiciones etnográficas sometidas al efecto del cambio tecnológico, y con consecuencias importantes en la productividad y el desarrollo de la misma cultura.

Sons of the machine puede considerarse un trabajo fundamental en la bibliografía sobre la organización cultural del trabajo en Colombia, por dos razones: su objetividad y neutralidad discursiva y, ligada a esta, su óptima construcción basada en el método de investigación participativa. Señalar estas dos características equivale a afirmar que lo meritorio del libro consiste en que se trata de una recopilación de *convivencias en el escenario laboral en transición*, tan exhaustiva como se deduce de su trabajo de campo de doce años (1960-1972), y tan objetiva como supone un punto de referencia no clasificable ni como obrerista ni como patronalista. Igualmente desprovisto de ese chauvinismo usual en los epígonos de algunas teorías y prácticas administrativas con alto componente regional. Además, la obra de Savage deja en claro que, para acercarse a la comprensión de la sociología del trabajo, un buen investigador debe acreditar su propia experiencia en los "pequeños engranajes", experiencia más rica en tanto haya logrado la multilateralidad. Multilateralidad no sólo referida a posiciones o cargos en las escalas administrativas o fabriles (a lo Taylor), sino también como

visión panorámica de las intersubjetividades del sitio, la forma y el contexto de las labores.

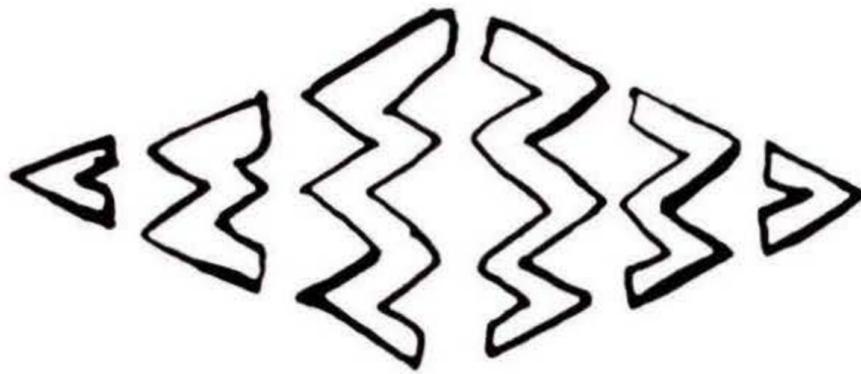
La presentación de la investigación al público lector en inglés, en 1986, fue el resultado de la ordenación del informe original, así como de la elaboración de comentarios al mismo, a cargo de Lombard, editor que asume esta tarea tras la muerte de Savage. El interés de éste por la organización del trabajo en Colombia se remonta a los comienzos de la década del sesenta, cuando redactó su tesis de Ph.D. en administración de negocios, en Harvard, bajo el título de *Factory in the Andes, social organization in a developing economy*, al mismo tiempo que iniciaba sus desplazamientos por las zonas de influencia de tres empresas fabriles típicas de la modernización de la industrialización antioqueña. Esas empresas son Corona, Locería Colombia y Everfit, localizadas respectivamente en Santuario, Caldas y Medellín. En la obra, tanto a las firmas como a sus directores se les encubre bajo seudónimos (La Nueva, La Blanca y El Dandy), dejando identificados los tipos de productos básicos en las tres fábricas, o sea cerámica, alfarería y vestidos, respectivamente. También se identifican fácilmente los patrones de liderazgo y organización comunitaria de la producción, en los cuales resaltan la idea del "destino", el paternalismo y la religiosidad propios del complejo cultural antioqueño.

A propósito del contexto cultural, este trabajo también comprueba lo fructífero que usualmente ha sido para el mundo académico de los Estados Unidos establecer algunas



líneas de investigación sobre Colombia. En el Massachusetts Institute of Technology (MIT), por ejemplo, Savage, basó su trabajo de complementación a la observación directa en las descripciones del espíritu y los valores empresariales de los antioqueños recién efectuadas entonces por Evereth Hagen.

El compilador póstumo agrupó los estudios de caso de Savage en tres secciones, a las que agregó, a manera de conclusión, una cuarta dedicada a enmarcar la investigación en una teoría, que por cierto es una versión de la funcionalista sobre el cambio, para los contextos de nuevas industrias. La primera sección se compone de cuatro capítulos y trata acerca de la experiencia del investigador en la fábrica de Corona en Santuario (págs. 21-94), donde "Don" José —el patrono de "La Nueva"— logró resolver favorablemente para los intereses generales las implicaciones de la llegada de la energía eléctrica a los métodos de producción. Esto implicó cambios en los sistemas de trabajo y pago que, por la forma de ponerse en práctica, respetaron la organización social básica existente. Tal forma giró en torno a un comité de "padres de familia" que logró redistribuir el sistema de producción respetando el estatus tradicional de los "Dones", quienes se entendían con los patronos mediante arreglos concertados en la plaza principal de Santuario. Savage demuestra cómo éste fue un cambio inteligente, no forzado, y que permitió poco a poco integrar al personal nuevo, que la nueva tecnología requería, sin chocar con los valores del "destino" ni afectar el arreglo en la plaza de Santuario entre los patronos y los padres de familia. La segunda sección se compone de cuatro capítulos y gira en torno a la convivencia de Savage en Locería Colombia, durante la época en que se puso en práctica la administración por "Doctores" de "La Blanca", único establecimiento manufacturero que fabricó loza desde su fundación a principios de siglo, y donde la principal familia estaba encabezada por el propietario de la locería. "Don" Pablito, servidor de "Don" Eduardo, había sido el primer encargado de la fábrica, y su hijo



había continuado con este “destino”, de tal manera que, a la llegada de Savage, un sobrino —“Don” Antonio— se hallaba a cargo del control de calidad, y aún estaba trabajando “Don” Chico, la primera persona contratada por “Don” Eduardo. Savage describe el tejido de relaciones paternas entre “Don” Eduardo y sus tres hijos, y los “Dones” padres de familias que trabajaban en la fábrica y asumían ese modo de vida como su “destino”. La gerencia taylorista introducida por los “Doctores” fue contraproducente con los sentimientos de equipo, la productividad y el paternalismo anteriores, con el lógico resultado de hostilidad y creación de un vacío social, en tanto se perdía la identidad de los “dones”. La subestimación de los “padres de familia” —que, por experiencia y relación tradicional de “dones” con los patronos, ocupaban los puestos de más importancia en la ejecución de la producción— generó un *conflicto social* en el que se oponían los “Doctores” y el Comité Social, con el cual estos intentaron suplir el tejido anterior, y los trabajadores más enraizados en las prácticas rituales. La solución provino de la reorientación de la práctica gerencial, favorecida por la intervención de los obreros nuevos —llamados en el estudio “camahanes”—, al desarrollarse, básicamente, nuevas formas de liderazgo informal, al que Savage alude como un elemento catalizador. La tercera sección (págs. 151-208) presenta como una época de conflicto la experimentada en la fábrica de vestidos de “El Dandy”, ya en un medio urbano permeado por fenómenos de migración campesina, la Acción Católica y su contraparte de sindicalismo extremoizquierdista, y varias formas de desadaptación social. El de “El

Dandy” era un conflicto entre dos utopías: por un lado, la utopía empresarial de un gerente que insistía en combinar los incentivos económicos individuales con la “evangelización” de sus empleados por medio de boletines, en que se mezclaban los ideales de paz social propios de las encíclicas pontificias con las esperanzas de crear una sociedad industrial justa y eficiente, en la cual “lo mejor de lo moderno se pudiera combinar con lo mejor de lo pasado”. Y por el otro, la contrautopía de los trabajadores —especialmente hombres— que a través de una huelga de cien días quisieron demostrar la manera de acabar con la “explotación”, lo cual logró trastornar el sueño del gerente pero, igualmente, conducir al fracaso de la empresa. En los dos capítulos de la cuarta sección, el editor analiza las condiciones del “cambio estructural” en el contexto de la producción fabril en América Latina. Una de las contribuciones más importantes del trabajo allí resaltada es destacar que el conocimiento de la tradición cultural y el respeto a la organización social de la producción ligada a ella son requisito para el desarrollo teórico de la administración del trabajo y sus perspectivas de aplicación.

Con la obra de Savage —en dos años de difusión, poco conocida en nuestro medio— se cimenta una línea de investigación que, al parecer, no ha tenido mayores ecos en la historia empresarial y del trabajo colombiano. Se podría verificar esto con los difíciles intentos de aproximarse a la evaluación del impacto en la cultura y la organización social de la producción, ocasionando con la instalación de enclaves fabriles como los de la minería, la agroindustria o de plantas como las de manufacturas para expor-

tación, para no citar sino algunas de las más importantes y recientes.

JOSÉ ERNESTO RAMÍREZ

¿Dónde va la pobre coja? Educación y diversión

Las rondas y los juegos infantiles:
folclor y educación

Octavio Marulanda Morales,

Gladys González Arévalo (ilustradora)

Secretaría Ejecutiva del Convenio

Andrés Bello, Bogotá, 1988

Se juega a estar vivo estando muerto, a bajar arriba o a subir bajando. El juego se enriquece con la imaginación y se instaura en el rito; la traslación de escenarios y situaciones abre las puertas hacia dentro y hacia fuera. Las danzas circulares, los coros repetidos, los enigmáticos acertijos hablan de una historia que sucedió hace mucho tiempo y en un lugar que no se sabe y que ocurre ahora en un espacio conocido. El juego es, pues, placer, conocimiento y acción; como condición innata de la especie hay que entenderlo, como posibilidad creativa hay que utilizarlo, como vehículo de interacción es excelente.

Jugando aquí y allá, rimando, rondando o cantando, en tierra caliente o tierra fría, con niños de ruana o de camisa, Octavio Marulanda construyó este libro pintando y anotando todo aquello que oía o que veía. Y el resultado fue notable: reunió a la gallina ciega y a las cometas; al patico que va al agua porque tiene ganas de nadar y a la muñeca a quien dan jarabe con un tenedor; al señor don gato sentadito en su tejado con el materile-rilerón; al pin uno, pin dos, pin tres con aquel que es redondito redondón sin tapita ni tapón.

Porque, según dice el autor, tampoco los juegos se le escapan a la historia: