

«La paternidad de la persona -dice la Dr. Chavarrí- en forma plena, se encuentra en la integración de la generación y la educación de los hijos como única realidad humana» (p.460).

Las conclusiones del Simpósium muestran lo difícil que es el tema tratado, pues estos expertos tienen pocas conclusiones que sacar sobre la «paternidad, tema específico de este encuentro internacional, y las completan con conclusiones sobre «la familia en general» y sobre «políticas familiares». Sin duda la idea más interesante de todo el Simpósium es la que afirma que «la crisis de la figura paterna supone una crisis profunda en el hecho de ser hombre» (p.469). Pero, después de leer estas casi 500 páginas de eruditos, todavía queda sin contestar la primera pregunta: ¿qué es ser padre?.

Gaspar Rul-lan Buades

EMPRESA

MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1995), *Análisis de las organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*, Ed. Publicaciones ETEA, Córdoba, 413 págs.

Si una función primordial del Servicio de Publicaciones de ETEA es la didáctica, el libro del profesor A. C. Morales «*Análisis de las organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*» la cumple casi a la perfección. Ni más ni

menos que un libro de texto, un excelente libro de texto, sobre *Teoría de la Organización*, con todos los atributos formales y conceptuales que caracterizan a las mejores publicaciones de este género.

El ideal horaciano -*monere delectando et delectare monendo*-, que preconiza el uso de ejemplos para anticipar gustosamente la realidad que pretende mostrarse (sean historias de animales, como en las fábulas, sean relatos humanos, como en los ejemplos o en los fabliaux), se manifiesta en esta obra de manera singular. Cada capítulo arranca con una historia, real o imaginaria, que sirve de soporte al texto, prejuzgando su contenido e ideas principales.

La estructura del contenido, basada en las explicaciones de clase del propio autor, correspondientes a la asignatura Organización de empresas de los estudios de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad de Córdoba, se distribuye entre los tres grandes bloques de materia que dan título a la obra: los fundamentos, el diseño y las aplicaciones de la *Teoría de la Organización*.

La composición de la obra ha exigido de su autor el manejo de una abundantísima y muy actualizada bibliografía especializada, que ha debido someter a una rigurosa labor de síntesis, a fin de conseguir un texto de tamaño regular, en el que no obstante se acoge sin lagunas una temática compleja, variada y en continua evolución, como la que se refiere al mundo de las organizaciones. Con todo, un libro de iniciación, como su autor proclama sin reservas,

apto por su estilo sencillo y directo para todo tipo de usuarios, desde los alumnos de los primeros niveles universitarios hasta los doctorandos, pasando por todos aquellos que se interesen por el mundo y la vasta problemática de las organizaciones.

Desde el punto de vista formal, el diseño de la obra se corresponde muy apropiadamente con su finalidad didáctica. Cada unidad contiene una serie de apartados (objetivos, esquema, conceptos clave, cuestiones a resolver, etc.), que contribuyen a facilitar la lectura y a aprender gradual y agradablemente.

Por si todo lo anterior fuera poco, la obra se complementa con un libro de casos de carácter eminentemente práctico, «Las organizaciones. Casos de análisis organizativo», obra del autor en colaboración con su compañero de cátedra, el profesor J. A. Ariza, diseñada para ayudar a los alumnos a dominar la teoría y las aplicaciones expuestas en el texto básico.

Aunque no sea obra de tesis ni ideológica, sino de doctrina, en el fondo de la misma laten ciertos conceptos e ideas - las centrales extraídas de los trabajos de H. Mintzberg, de quien el autor se reconoce hijo espiritual-, que la impregnan de contenido. Ante todo, un postulado nuclear: El hombre es un animal social y la sociedad un conjunto de hombres agrupado en organizaciones. Este principio, que puede parecer trivial para el hombre moderno, no lo era en absoluto para el hombre pre-moderno, a pesar de vivir ya agrupado en familias y gremios artesanales.

El gran salto cualitativo que llevaría del sistema artesanal, esencialmente individualista, a la sociedad organizacional, mediante un proceso de agregación de las funciones productivas que ya estaba latente en la estructura gremial, se produjo con el advenimiento de la primera revolución industrial, que dio lugar a las organizaciones o empresas industriales. La exacerbación del principio de acumulación del capital y la aplicación sistemática de los principios de división del trabajo y de especialización, condujeron a la segunda revolución industrial, con la aparición de la sociedad y las organizaciones de masas, gregarias y despersonalizadas.

En parte como reacción ante ese proceso de masificación y despersonalización progresivas, pero también gracias al desarrollo de la informática y al estallido de los *mass media* y de la tecnología de las comunicaciones, ya en nuestros días se está produciendo un fenómeno de desagregación -la tercera revolución industrial-, que está en los albores de las post-modernidad, con un nuevo modelo de organizaciones más flexible y sencillo, antropocéntrico, empresas de hombres y para los hombres, donde el hombre es el eje y motor de la organización.

En paralelo con esta evolución de las organizaciones, ha tenido lugar un proceso de cambio del paradigma clásico de la dirección de empresas, pasando del modelo de *dirección científica* imperante hasta mediados de nuestro siglo, racionalista y dogmático, a otro más subjetivo y relativista, el *arte de la dirección*, centrado en la dirección de hombres. Una

frase del director de orquesta Herbert von Karajan, que encabeza uno de los capítulos de la obra, da cuenta de esta nueva forma de dirigir los negocios: *«El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta»*.

Todos estos cambios y los que afectan al contexto general en que tiene lugar la actividad empresarial, no parece sin embargo que puedan comprometer la propia actividad y el mundo de las organizaciones, ya que, como destaca muy acertadamente el autor, lo que caracteriza fundamentalmente a este tipo de sociedades es su *misión* -¿qué hacer?- y su *visión* -¿cómo hacerlo?-. Estos son los dos pilares sobre los que descansa la organización, los que constituyen su esencia propia; lo demás -forma jurídica, estructura organizacional, estilos de dirección, tecnología, etc.- es mero accidente, pura fenomenología, determinan-

te, eso sí, de la diversidad de organizaciones existente, como materialización de las múltiples formas de cumplir la misión que tienen encomendada.

Para concluir, una sugerencia dirigida a nuestro joven autor y amigo. Creemos sinceramente que, para futuras publicaciones o reediciones de la presente obra, que estamos seguros vendrán en breve, el autor debería pulir, a través de un riguroso proceso de reflexión selectiva -o de selección reflexiva-, algunas aristas que aún permanecen vivas en su obra (imprecisiones conceptuales, clichés semánticos, incorrecciones morfosintácticas), a fin de alcanzar ese estado de gracia, cercano a la perfección, que el poeta Federico García Lorca veía en su llorado amigo el torero Ignacio Sánchez Mejías: *«la madurez insigne de su conocimiento»*.

Alfonso Pascual Gañán