

el



# CORREO de la UNESCO

ABRIL 1994

## GESTIÓN MODERNA Y TRADICIONES LOCALES

✓  
Entrevista a  
Jean Malaurie

✓  
El dilema de  
los parques  
nacionales

✓  
El paraíso  
recobrado de  
las Seychelles



M 1205 - 9404 - 22,00 F





Amigos lectores, para esta sección CONFLUENCIAS, enviémos una fotografía o una reproducción de una pintura, una escultura o un conjunto arquitectónico que representen a sus ojos un cruzamiento o mestizaje creador entre varias culturas, o bien dos obras de distinto origen cultural en las que perciban un parecido o una relación sorprendente. Remítannoslas junto con un comentario de dos o tres líneas firmado. Cada mes publicaremos en una página entera una de esas contribuciones enviadas por los lectores.



## Acuarela XXII (1989)

(62 x 45 cm)  
de Mona Yazbeck

*“Por momentos, las leves neblinas arrancadas por los vientos matinales de los flancos de las montañas se destacaban como plumas blancas que un pájaro habría abandonado al viento...” (Alphonse de Lamartine, Viaje al Oriente, Líbano, 2 de septiembre de 1832). La artista libanesa ha elegido la fluidez transparente de la acuarela para dar cuerpo a impresiones tomadas de los relatos de viaje al Oriente, género literario que floreció en Europa en el siglo XIX. De su país desfigurado por la guerra ha sabido encontrar el rostro intacto, tal como podía aparecer a los que lo descubrían en el embeleso de la primera mirada.*

# GESTIÓN MODERNA Y TRADICIONES LOCALES



Nuestra portada ha sido realizada para *El Correo* por el artista gráfico belga Dimitri Selesneff.

## ACCIÓN UNESCO

40

NOTICIAS BREVES...

42

MEMORIA DEL MUNDO  
**EL Valle de Mai o el paraíso recobrado**  
por Guy Lionnet

45

ARCHIVOS  
**El arte y la vivienda**  
por Le Corbusier

46

HOMENAJE  
**Gziffra: Canto y libertad**  
por Stany Kol

47

ANIVERSARIO  
**Ulug Beg, el rey astrónomo**  
por Jasmina Sopova

48

LIBROS DEL MUNDO

49

**RITMO Y COMPÁS**  
por Isabelle Leymarie

50

**Los lectores nos escriben**

presentación de Philippe d'Iribarne

## 12 La cultura de la empresa

por Geert Hofstede

## 17 Togo ✓ Al pie de la letra

por Alain Henry y Yao Badjo

## 20 Túnez ✓ Controlar la incertidumbre

por Riadh Zghal

## 23 México ✓ Entre cuates y compadres

por Jean Ruffier y Daniel Villavicencio

## 32 Europa Oriental ✓ Algunas lecciones de historia

por Tatjana Globokar

## 35 Japón ✓ Los nuevos samurais

por John Harford

27

## Area verde

**El dilema de los parques nacionales**

por France Bequette

41

## La crónica de Federico Mayor

Consultor especial:

**Philippe d'Iribarne**



# JEAN MALAURIE

responde a las preguntas de  
Bahgat Elnadi y Adel Rifaat

## ■ De la piedra al hombre

En 1948, a los 26 años de edad, Jean Malaurie se embarca en su primera expedición polar por la costa oeste de Groenlandia. Dos años después volverá, esta vez solo, a invernar entre los inuit.

Convive con ellos, y aprende así su lengua y sus técnicas de caza. Es el primer francés que llega al polo geomagnético norte. A su regreso crea, en la editorial Plon, la colección "Terre humaine", donde publica *Les derniers rois de Thulé*, traducido desde entonces a veintiséis lenguas. Titular en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHESS) de la única cátedra de geografía polar de Francia, es también fundador, con el historiador Fernand Braudel, del prestigioso Centro de Estudios Árticos de esa misma escuela. Director de investigación emérito del CNRS y presidente de la Academia Polar de San Petersburgo, nunca ha dejado, sin embargo, de ser un hombre de terreno: más de treinta expediciones solitarias lo han llevado de Groenlandia a Alaska y al noreste de Siberia. Un grupo de especialistas del mundo entero le ha dedicado una obra: *Pour Jean Malaurie, 102 témoignages en hommage à quarante ans d'études arctiques* (París, 1990). Entre sus publicaciones recientes cabe mencionar *Ultima Thulé* (París, Bordas, 1990) y "L'Arctique soviétique, face aux miroirs brisés de l'Occident" (en *Hérodote*, París, La Découverte, 1992).

■ *Entre sus múltiples actividades la que le ha dado tal vez mayor prestigio es la creación de la importante colección de obras etnográficas Terre humaine.*

—En *Terre humaine* se encarna una corriente de pensamiento basada en la interdisciplinariedad. Como *El Correo de la UNESCO*, esa colección se coloca bajo el signo del encuentro de culturas. Por influencia del marxismo, nuestra época ha tratado de dejar de lado al hombre en su singularidad para interesarse sólo por los sistemas. Naturalmente, existen las estructuras, las fuerzas económicas y sociales, pero siempre hay en la historia un agente imprevisible, el hombre. De ahí que me pareciera indispensable crear una corriente de pensamiento que personalizara la mirada y relativizara lo que los universitarios llamamos la antropología, la sociología, la etnología, es decir, la observación del hombre.

El otro objetivo de *Terre humaine* es dar la palabra a los pueblos. ¿Quién escribe en Occidente? Los escritores. Pero en nuestros días el magnetófono permite transcribir lo que dicen hombres que nunca han tenido un libro en sus manos. En la colección, iniciada en 1955 con mi propia obra *Les derniers rois de Thulé* (Los últimos reyes de Tule), y que hoy cuenta con más de setenta volúmenes, quise suprimir la lucha de clases, mucho más insidiosa que la denunciada por Marx, que oprime los intelectuales a los hombres humildes y oscuros. En ella he dado a veces la palabra a presos, incluso a condenados a muerte que esperaban ser ejecutados en la más dura de las prisiones de Texas. Y dentro de poco se va a publicar un libro en el que cuenta su vida una mujer paria del sur de Madrás. Lo que dicen esos hombres y mujeres es insustituible.

Por último, *Terre humaine* se esfuerza también en recordar que las ciencias humanas no son las únicas que se interesan por el hombre y que la Biblia, el Corán, los Vedas, las obras de los grandes escritores nos proporcionan una visión valiosísima de los problemas de nuestras sociedades. Eso

me ha impulsado a buscar textos inéditos de destacados escritores. ¿Quién hubiera podido imaginar que la obra de Zola, uno de los autores más traducidos del mundo, no estaba publicada íntegramente? Desde hace 83 años andaban más o menos perdidas por las estanterías de la Biblioteca Nacional de París más de 800 páginas de notas atadas con un cordel. Ese documento, que he publicado con el título de *Carnets d'enquête en France, une ethnographie inédite* (Carnets de investigación en Francia, una etnografía inédita), es una auténtica lección de periodismo moderno, escrito a la manera de Truman Capote, con un estilo novedoso para la época. También he publicado *Les Immémoriaux*, obra de Victor Segalen que dormía en los archivos de la editorial Plon. Esta obra de un católico bretón es de una inusitada audacia: en ella se describen las consecuencias de la introducción del cristianismo en una sociedad tradicional como la de Tahití, que pierde a raíz de ello su equilibrio y su alegría de vivir. El autor pone en entredicho el poder de injerencia apoyado por la autoridad colonial, tanto del derecho de conquista territorial como del de apropiación de las almas. Pronto aparecerán los carnets de ese gran desconocido que es André Suarès, escritor de la talla de André Gide. Actualmente estoy en conversaciones con la Unesco para publicar en otras lenguas distintas del francés y el inglés y de difusión limitada algunos de esos libros, todos ellos de alcance universal.

■ *Su conocimiento de las sociedades tradicionales lo ha llevado a adoptar una actitud crítica frente a las sociedades industriales...*

—Estamos viviendo una crisis muy grave. Todos los días se acrecienta el número de desempleados en Europa occidental, pero también en Japón y en Norteamérica. Son los excluidos de la sociedad industrial. Y esa crisis sólo puede acentuarse, porque el progreso tecnológico nos va a robotizar



aun más. Estamos condenados a vivir en una sociedad en que el hombre se halla en crisis. En una visión basada en el “economicismo” el hombre es un elemento molesto. Es el colmo, pero es así. Una observación entre otras: numerosos jóvenes por falta de empleo siguen viviendo con sus padres pasados los treinta años de edad; sin participar en la vida activa prolongan su adolescencia, fascinados por la televisión y los juegos de vídeo. Lamentablemente el sistema de jubilación anticipada puede alcanzarlos sin que hayan ejercido nunca un oficio de persona adulta y sin haber superado una mentalidad inmadura. Una situación sin precedentes en la historia de la humanidad.

Pese a ello, continuamos propugnando el desarrollo a toda costa. De él se habla en todas las conferencias internacionales. Pero hay “países” en vías de desarrollo que no lo conocerán nunca. Y al venderles esos seriales de televisión en que aparecen familias acaudaladas disfrutando de comodidades a las que no pueden aspirar y pre-

sentarles la imagen de un futuro que nunca alcanzarán, contribuimos a su desequilibrio. Terminaremos de destruirlos antes de que puedan recuperarse. Son prácticas malsanas que ponen en peligro un equilibrio milenario con el único objetivo de encontrar mercados para los productos que fabricamos.

■ *Una noción para usted esencial es la de equilibrio perdido...*

— El equilibrio es esencial en la naturaleza. Durante quince años estudié ese principio en las piedras, que representan el elemento más antiguo: 700 millones de años con el zócalo arcaico del Artico. Por influencia de mi maestro, Emmanuel de Martone, uno de los fundadores de la geografía moderna, me interesé por el sistema de la erosión. Comencé estudiando los grandes canchales de derrumbe al pie de los acantilados y su geodinámica en los grandes desiertos fríos y cálidos, con su desfase térmico invertido. Luego, a medida que avanzaba en mis investigaciones, me interesé por las

piedras mismas, por los laberintos, canales y cavidades que presentan. Se observa en ellas una estructura singular que presta su identidad a cada piedra. Igual que nosotros tenemos un pasaporte, las piedras tienen el suyo. Ese pasaporte es el resultado de un compromiso entre una resistencia mecánica —un gres, una piedra caliza y un granito tienen una resistencia mecánica propia que se deriva de su petrografía— y las fuerzas destructoras del hielo, la humedad y los agentes geoquímicos. Lo mismo que en nuestras sociedades, entre las piedras existen compromisos. Por ejemplo, tal piedra existe desde hace millones de años; pues bien, para persistir se protege haciendo “concesiones” que atañen a su forma —ora triangular, ora paralelepípedica— o a sus dimensiones, creando lo que llamamos un ecosistema. He medido sistemáticamente ese equilibrio desde el pie hasta la cima de los canchales, primero en el Sahara con los tuaregs y después en el norte de Groenlandia con mis amigos los inuit: pude así comprobar que si un solo



factor, sea la humedad o la temperatura, variaba aunque sólo fuera ligeramente, quedaba roto el compromiso y se reanudaba el proceso de reequilibramiento.

Los inuit han comprendido que en la piedra está el origen de su comprensión del mundo. Todos los elogios que haga de ellos serán pocos; saben interpretar la naturaleza de manera excepcional. Sus cinco sentidos, mucho más ejercitados que los nuestros (por ejemplo, pueden ver de noche), les permiten dedicarse a la observación atenta de su entorno. Insensiblemente, gracias a estos maestros naturales que son los inuit, fui pasando de la piedra al hombre.

Es mucho lo que tenemos que aprender de la pedagogía de esas poblaciones que desde hace diez mil años vienen educando a sus niños de una manera natural, muy diferente de la nuestra. Carecen de libros y consideran que es por el ejemplo y en la acción como se forma un niño o un adolescente. Esa fue su actitud hacia mí. Habrá que recordar que educar es antes que nada “hacer que el niño crezca”, que se descubre a sí mismo en un encuentro de cultura a cultura, buscar la grandeza oculta, el genio del lugar.

■ *El ecosistema físico le hizo pasar progresivamente al ecosistema social.*

—Los inuit son un pueblo sin escritura; carecen pues de un Homero, un Montesquieu o un Rousseau. Y, sin embargo, han creado un contrato social que hubiera fascinado a Lenin. Reunidos en pequeños grupos de 50 a 100 familias, forman una sociedad comunista, verdaderamente igualitaria, donde todo se comparte. Las clases sociales no existen, ya que es deseo general impedir la acumulación de riquezas. La tierra y los bienes pertenecen al grupo; hay incluso una voluntad de intercambiar ideas, pues cuando los inuit se reúnen, su primera obligación, como en general en toda sociedad nómada, es hablarse y contarse sus cosas. Ni siquiera la familia queda al margen del sistema: el intercambio de hombres y de mujeres es un ritual que se practica en ciertas épocas del año, no sólo para consolidar las relaciones entre los hombres del grupo sino también para evitar que un hombre se convierta en el amo de su compañera, o viceversa. De cada tres hijos uno se da a una familia con la que no se tienen lazos de sangre. Se es así hijo del

grupo. Al mismo tiempo la sociedad inuit es anarquista: rechaza el Estado.

Pero al margen de este contrato social, cuyo objeto es la organización de los hombres y de los bienes, la sociedad inuit tiene una amplia visión religiosa, el chamanismo, basada en el equilibrio entre el hombre y la naturaleza. Se trata de una visión vertical que no se limita al entorno inmediato sino que se abre al cosmos —la tierra, la luna, el sol, los astros— gracias a una comprensión íntima. El chamán tiene la convicción de que el mundo se halla en equilibrio y de que deben respetarse tabúes milenarios de significación misteriosa pero que obedecen a una lógica subyacente. Se trata de leer en el gran libro de la naturaleza; al estudiar las piedras descubrí un cauce para tratar de descifrar ese libro.

■ *¿Cómo llega alguien a ser chamán?*

—El chamán comienza por someterse a una auténtica ascesis, tanto sexual como alimentaria. Cuando estima que su educa-

ción está suficientemente avanzada, sube a un altozano, a un acantilado orientado hacia el sol y recorrido por fracturas que le ponen en relación con las fuerzas chótónicas, igual que ocurría en Grecia con la pitia de Delfos. Allí se queda de cara al sol, con una piedra en la mano a la que hace girar sobre otra, durante horas, días, semanas o meses, hasta que se produce una traslación de espíritu. A veces, el primer año no ocurre nada. El chamán puede volver una y otra vez hasta que se produzca la traslación, que se confirma cuando se vuelve doble. Ve entonces como su cuerpo se deshace, su piel se separa y sus huesos se depositan en el suelo ante él. Luego, reconstituido en forma de oso o de morsa, logrará verse y oírse como ese animal. Pero hay el peligro gravísimo de no poder volver atrás y no poder recobrar su estado humano. Todo el arte inuit lleva la marca obsesiva de esta angustia, que puede observarse en numerosas esculturas mitad humanas mitad animales.



La mutación de las formas es sin la menor duda un eje esencial del pensamiento. Así ocurre con el retorno a la unidad de los sexos en que el macho y la hembra son una sola cosa. Esta aspiración a la unidad se representa a veces en pequeñas estatuillas andróginas. Debe señalarse que en ciertos casos la iniciación chamánica supone la práctica de la homosexualidad, actitud que se repite en otras sociedades tradicionales, en particular entre los amerindios.

■ *¿En qué otras poblaciones ha realizado usted investigaciones?*

—Llevo a cabo mis misiones e investigaciones desde hace cuarenta años en el norte de Groenlandia, pero he efectuado otras muchas en el noreste de Canadá (bahía de Hudson y Tierra de Baffin), en el Artico central canadiense y en las sociedades de

La isla desierta de Ittygran, en el Gran Norte siberiano, santuario de los inuit desde el siglo XIII.



Alaska en el estrecho de Bering. Recientemente me he interesado por el norte de Siberia. Durante cuarenta años el gobierno soviético me impidió el acceso a esas regiones, como a los demás occidentales. Pero en 1989 se me informó, por conducto de un consejero de Gorbachov, de que, en compensación por esos años perdidos para la investigación, me ofrecían la presidencia del "Comité de Defensa de los Pueblos Articos de Rusia" del Fondo de la Cultura de Rusia, que actualmente preside Nikita Mijailov. Por fin se me presentaba la ocasión de llegar a la cuna del pueblo inuit, nacido en esas costas durante su peregrinación de Asia a Alaska.

En 1990 se trasladó allí bajo mi dirección científica una expedición internacional, la primera desde la Revolución de Octubre. En total he dirigido 31 misiones árticas; aquélla fue una de las más provechosas de mi carrera. Gracias a ella pude visitar uno de los santuarios de la historia de la humanidad, la isla de Ittygran, el Karnak del Artico. Hasta 1976 se había ocultado el lugar a las autoridades soviéticas. Yo era el primer occidental que lo visitaba. Es una islita al norte de una aldea de cazadores, silenciosa y desierta, que frecuentan las águilas. Grandes lanzas dirigen su punta hacia el cielo; y en la orilla se alinean mandíbulas y cráneos de ballena.

Desde el siglo XIII una cofradía de cazadores, con un propósito místico, ha convertido la isla en un lugar de sacrificios. Lo más interesante son sin duda alguna las relaciones numéricas en que se basa el ordenamiento de quince grupos de esas enormes mandíbulas de cetáceos; algunas de ellas pesan casi 600 kilos y están dispuestas según una alternancia rigurosa 2/4, inspirándose en las estructuras lógicas del más antiguo de los libros de adivinación chinos.

Observando las piedras de la isla y comprobando cartográficamente las orientaciones, topé con una tumba: la tumba reciente de un cazador esquimal soviético. A su lado, un peine y un fusil. Aquellas poblaciones se han mantenido impermeables —por lo menos en su existencia más íntima— a setenta años de adoctrinamiento en materialismo dialéctico. Las cuatro series de pruebas psicológicas que realicé y que han analizado Marie-Rose Moro y Tobie Nathan dan fe de la riqueza de un mundo imaginario dominado por los *Kelet* o espí-

ritus. Y, sin embargo, el gobierno soviético había prohibido la existencia de chamanes, al menos en el ejercicio de sus funciones.

■ *¿El sistema soviético fue totalmente negativo para esas poblaciones?*

Hay que reconocer que en el Artico el sistema soviético no fue completamente malo. La economía de mercado habría sido y sería aun hoy desastrosa para las sociedades tradicionales. Protegidos hasta ahora por una política de precios garantizados, los cazadores y ganaderos del norte de Siberia han podido conservar su modo de vida y de subsistencia. Se los ha mantenido al margen, ahorrándoles la terrible contaminación de los medios de comunicación modernos y otras influencias catastróficas que nuestra civilización supuestamente "avanzada" lleva consigo. Han podido escapar a los estragos de la droga que podría afectar gravemente a los pueblos de Alaska, como la viruela y la difteria diezmaron a las poblaciones indias en el siglo XVIII. Han quedado también a salvo del sida, una amenaza terrible para las poblaciones tradicionales, particularmente vulnerables como consecuencia de su sexualidad relativamente liberal y del alcoholismo.

Al error evidente de las autoridades soviéticas empeñadas en imponer el ateísmo a estas sociedades siberianas cuya identidad descansa en una visión cósmica y religiosa, se suma el de no haber formado dirigentes procedentes de esas poblaciones, las que, en virtud de la autonomía concedida en 1926, debían administrarse por sí mismas. Sólo encontré por doquier profesores, médicos y administradores rusos. Ello me indujo a recomendar encajadamente a las autoridades que se ocuparan con urgencia de la formación de una elite autóctona.

■ *¿No acaba usted de ser nombrado presidente de la Academia Polar de San Petersburgo?*

— Por iniciativa mía y con los auspicios del Ministerio de Educación y del Ministerio de Nacionalidades y de Política Regional de Rusia, se creó en San Petersburgo una escuela de administradores y técnicos para las poblaciones del norte. Esa escuela se transformó el 21 de enero de 1994, durante un ceremonia solemne en la ilustre



Sociedad de Geografía de Rusia, en Academia Polar. Las autoridades me ofrecieron la presidencia, que me complacé en aceptar. La Academia Polar cuenta con sesenta profesores rusos que figuran entre los más destacados intelectuales de San Petersburgo; les secundan diez expertos franceses que deben ser relevados progresivamente por otros docentes europeos o norteamericanos. El francés es la primera lengua extranjera, y es obligatorio. Nuestra finalidad es ayudar a las veintiséis etnias de Siberia septentrional a hacerse cargo cuanto antes de su propia administración. Me he comprometido personalmente con las autoridades rusas a formar en dos años a candidatos elegidos por sus regiones autónomas; actualmente tenemos treinta alumnos por promoción, en torno a los treinta años de edad. La prestigiosa Escuela Nacional de Administración (ENA) de París patrocina la Academia Polar y otras grandes instituciones francesas (Estudios Comerciales Superiores, Escuela de Minas, Escuela de Física y Química de la ciudad de París, Instituto Nacional de lo Audiovisual, Universidad de Ruán) participan en sus actividades de enseñanza, de cuya coordinación general se encarga la Escuela de Estudios Superiores de Ciencias Sociales. Deseamos también lanzar un periódico del Gran Norte, proyecto en el que participa *Le Monde Diplomatique* de París, y tengo fundadas esperanzas de que la Unesco se asocie a esta empresa, que responde perfectamente a las directrices de su acción.

Por el momento los futuros administradores y técnicos autóctonos tienen que trasladarse a San Petersburgo, pero se ha decidido crear una escuela nómada, es decir una expedición cada dos años con los cinco mejores alumnos de la promoción y los profesores rusos y franceses, todos en pie de igualdad. El sector se elegirá, a petición de la República Saja, dentro de su territorio; ese sector se estudia en función de una esfera determinada: medio ambiente, medicina, etnografía, educación, economía. ¿Por qué la República Saja? Porque es la más avanzada de todas las repúblicas del norte. Profesores y alumnos vivirán en las casas de los habitantes y de los ganaderos de renos. Como conozco bien esas sociedades, estoy convencido de que la enseñanza, al integrarse de ese modo en la vida, tendrá una repercusión humana mucho más profunda. Como

ocurre con el geógrafo Arseniev en *Derzu Uzala*, la famosa película de Kurosawa rodada en Siberia, será el alumno autóctono el que se convierta en maestro.

■ *¿Cómo explica usted que esos pueblos, manifiestamente fascinados por nuestra civilización moderna en la que desean integrarse, no teman perder su autenticidad y sus valores específicos?*

—Esa voluntad de avanzar por el camino del desarrollo es fruto del trato que se les propone: tendrán hermosas casas, televisión en todas ellas y las ventajas de la ciudad, pero sin decirles que habrán de pagar ese progreso, aunque quizá no dispongan de los medios para ello. Pero hay algo más. A esas sociedades hemos llegado como conquistadores, con nuestra tecnología, nuestros automóviles y nuestros aviones, bien alimentados y perfectamente equipados. Nuestro éxito es total. Y, sobre todo, llegamos clamando: “¡Venimos a ayudarlos!” Cuando en realidad lo único que queremos es abrir nuevos mercados.

En este punto es donde he creído que había que intervenir con urgencia. Es preciso que el indio norteamericano o el habitante del norte de Siberia sepa claramente que ese mercado es un engaño bobo y que al aceptarlo tiene todas las de perder. Tras haber perdido su religión, su cultura y su lengua, ese hombre va a verse despojado de sí mismo.

■ *¿Qué propone usted? No será la autarcía pese a todo...*

—Las sociedades tradicionales deben avanzar a su propio ritmo, que no es el nuestro, y no optar por un cambio brutal sino por una evolución lenta y meditada a fin de asimilar lo mejor de nuestra civilización occidental, y no lo peor.

Hay una cronobiología en el mundo físico y la hay también en la historia de las sociedades tradicionales. Debemos contribuir con la máxima honestidad a la formación de nuevas elites para que ellas mismas sean capaces de tomar sus decisiones, sopesando las ventajas y los inconvenientes de lo que se les propone. Nuestro deber es ayudar a esas sociedades a cobrar conciencia del problema. Para ello nos toca sobre todo colaborar en la formación de personal especializado capaz de aceptar o de rechazar, con pleno conocimiento de causa, lo que les ofrecemos.

Ayudarles a que comprendan, proporcionarles todas las claves que necesitan para contrarrestar nuestras más sutiles maquinaciones de orden comercial o venal: ésa es la tarea que incumbe hoy a quienes “saben” y no actúan movidos por intereses mercantiles: los intelectuales, los hombres de buena voluntad. Así estamos defendiendo también nuestros propios intereses a largo plazo. Si continuamos explotándolos simulando que nuestro propósito es ayudarlos, algún día su rebelión puede ser terrible, incluso atómica... Nuestra obligación moral es impedir que el mundo industrializado siga exportando sin miramientos su pseudo desarrollo, como ha sucedido en África, donde el desastre es total. Son muchos los administradores y técnicos africanos que, a imitación nuestra, desprecian a sus campesinos; y gran número de éstos emigran a las ciudades para convertirse en “funcionarios” —véase el caso de Dakar o de Nuakchott—, lo que engendra un Estado parasitario dependiente de Occidente. Es el llamado neocolonialismo. En lugar de contar con interlocutores válidos, se obtiene una clientela humillada que un día se vengará de modo pavoroso.

La situación es ya inquietante en el Ártico siberiano: escapes de petróleo en los oleoductos, contaminación nuclear por culpa del ejército... Es un problema internacional que nos concierne a todos. Siberia es una región tan vasta que influye en el océano Glacial Ártico, en el casquete norte del planeta, allí donde se determinan los climas. ¿Y quiénes son los guardianes de esas aguas sino sus habitantes autóctonos, ecologistas por vocación? Nuestro afán de lucro nos hace olvidar el bosque tras el árbol. ¡Júpiter vuelve locos a quienes quiere perder!

Si en los tiempos de la economía planificada no se supo evitar la contaminación, ¿cómo va a lograrse ese objetivo cuando lleguen en masa las compañías europeas o norteamericanas? ¿Queremos arruinar el Gran Norte como hemos hecho con la Amazonia? También por esto deseamos formar a los autóctonos, para que se percaten de todos esos peligros, elijan su propio camino y asuman plenamente su destino.

Y seamos conscientes de que no les enseñamos a defender su futuro por simple generosidad o caridad. Protegiéndoles nos protegeremos a nosotros mismos. Es nuestro propio futuro, en una tierra al fin humana, lo que estamos defendiendo. ■



# GESTIÓN MODERNA Y TRADICIONES LOCALES

por  
Philippe d'Iribarne



El actor Sakata Hangoro II en el papel de un guerrero, estampa japonesa de Katsukawa Shunei (1762-1819).



**S**e suele estimar que la empresa, sobre todo la de grandes dimensiones, es un modelo de racionalidad y de organización. En numerosos países donde predominan las llamadas culturas tradicionales se espera que la empresa sea un factor de transformación y ponga término a prácticas sociales consideradas arcaicas. Con ella debe llegar la modernidad, no sólo en el plano técnico sino también en el de las mentalidades y las formas de organización.

Refuerza esa idea la existencia de métodos internacionales de gestión concebidos en los países industrializados y que se presentan a los países económicamente menos eficaces como el único medio de lograr que sus empresas sean competitivas. Se encargan de propagar esos métodos los manuales y cursos de gestión, algunos consultores especializados, grandes instituciones como el Banco Mundial y las empresas internacionales.

Se da así por descontado que existe una razón organizadora de carácter universal, representada por los "buenos" métodos de gestión, que debe triunfar frente a un sinnúmero de tradiciones particulares basadas en prejuicios de todo tipo si se quiere alcanzar los más altos niveles de eficacia productiva.

Pues bien, los hechos contradicen obstinadamente esa manera de ver. El Japón ha conseguido grandes éxitos económicos aplicando a sus empresas sus propios y originales métodos de gestión. En cambio, a las empresas norteamericanas, que durante largo tiempo han pasado por modelo de gestión eficaz y racional, se les reprocha hoy su propensión a dar prioridad a las perspectivas a corto plazo y a la separación de funciones, añadiéndose que su dificultad para modificar esos aspectos negativos se debe a ciertos rasgos culturales propios del país.

Y, sin embargo, el mundo entero se ha inspirado en esos métodos norteamericanos. Cuando un consultor viaja al más remoto país del planeta

para tratar de poner remedio al mal funcionamiento de sus empresas, los métodos que preconiza, sea cual sea el contexto, son siempre éstos: clara determinación de las responsabilidades de cada cual, neta formulación de los objetivos, libertad para elegir los medios para alcanzarlos, evaluación de los resultados sobre la base de hechos mensurables, recompensas o sanciones proporcionales a los éxitos y los fracasos.

No cabe duda de que esta manera de concebir la gestión tiene aspectos positivos. Por ejemplo, una relativa objetividad en la evaluación de los resultados incita a trabajar en lugar de dar coba a los jefes. Fijarse objetivos claros es una buena ocasión para reflexionar sobre los problemas que podrían plantearse y su solución. Pero esos métodos tienen también sus límites. Si ponemos demasiado empeño en basarnos en hechos tangibles, descuidaremos ciertos elementos sutiles que, sin embargo, contribuyen a la buena marcha de la empresa: gestos de buena voluntad que crean una atmósfera positiva y favorecen la cooperación, aspectos informales del servicio al cliente, etc.

En realidad, el culto de los objetivos precisos, de las responsabilidades perfectamente deslindadas y de los resultados mensurables es sobre todo fruto de una cultura política particular. En efecto, la tradición política norteamericana postula que toda forma de poder arbitrario es un vasallaje. Ese poder arbitrario se halla rigurosamente limitado por el contrato de trabajo. En sus célebres *Tratados del gobierno civil* (1690) John Locke habla del "hombre libre" que trabaja para otro "vendiéndole por determinado tiempo el servicio que se compromete a prestar, a cambio del salario que debe recibir" y dando a su empleador "sólo un poder temporal que no va más allá de lo establecido en el contrato que han concertado", a la inversa del "esclavo", "sometido al



**O**breros metalúrgicos,  
Francia.



dominio absoluto y al poder arbitrario” de su amo. Así, hoy día en Estados Unidos el contrato que vincula al superior con su subordinado, o al cliente con su abastecedor, garantiza siempre la existencia de una relación entre hombres libres, exenta por tanto de toda arbitrariedad.

## El modelo “feudal” francés

Ese modelo cultural está lejos de ser universal. Para convencerse de ello no es necesario trasladarse a las antípodas de Estados Unidos; basta tomar como ejemplo un país europeo como Francia. La comparación resulta aun más elocuente si se piensa que, a semejanza de Estados Unidos, Francia se considera portadora de valores universales y, al margen de toda peculiaridad cultural, se proclama patria de los derechos humanos.

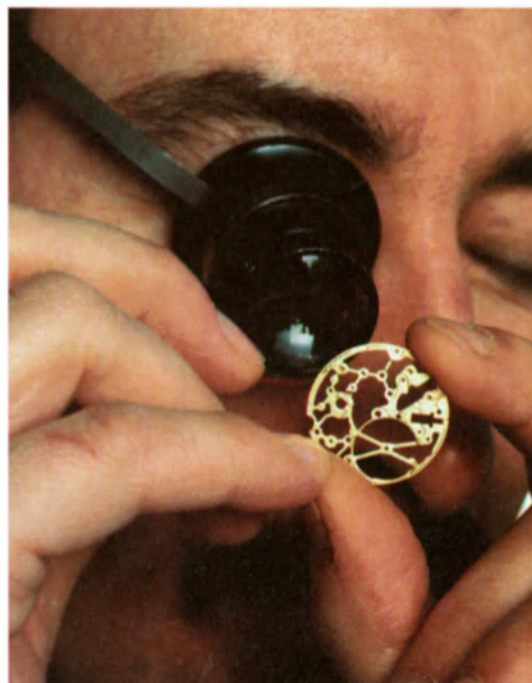
La negativa a aceptar el vasallaje en una relación de subordinación a una empresa es tan fuerte en Francia como en Estados Unidos. Pero en tierras galas adopta formas distintas y engendra otros modos de organización. Ya en la Edad Media, al contrato que en Inglaterra regía las relaciones entre hombres libres correspondía en Francia el sometimiento al señor feudal. Determinadas formas de fidelidad y adhesión personales que para los franceses eran compatibles con la condición de hombre libre, habrían parecido a los ingleses propias de la condición de siervo. Pero esa adhesión era sobre todo una muestra de respeto por los privilegios consuetudinarios que iban aparejados a una función nobiliaria, y no una relación servil. Y esa adhesión a la nobleza de un estado — hoy de un oficio —, a sus prerrogativas pero también a sus obligaciones, caracteriza la vida de las empresas francesas contemporáneas.

Cuando se analiza el funcionamiento de esas empresas, no aparece por ningún lado la interminable sucesión de relaciones contractuales entre abastecedores y clientes de las empresas norteamericanas. Se observan, en cambio, relaciones generalmente informales entre grupos profesionales que defienden con ardor los derechos y las exigencias de su industria. Los mismos individuos mostrarán tanta diligencia en hacer un “buen” trabajo según las reglas del oficio como de reticencia en ejecutar las órdenes de sus dirigentes si les parece que atentan contra sus tradiciones. Y las manifestaciones exteriores de respeto hacia los superiores, que valen a Francia ser clasificada entre los países fuertemente jerarquizados, van acompañadas de un alto grado de independencia en la ejecución de la misión que cada cual estima ser la suya.

## Razón y tradición, ambas a una

Hay una tendencia a oponer los modos de organización supuestamente racionales a las conductas calificadas de puramente tradicionales. En realidad, toda organización eficaz es, cualquiera sea el contexto cultural, a la vez racional y tradicional.

La administración de una empresa requiere la creación de estructuras y procedimientos a fin de garantizar la división y la coordinación del trabajo. Ello exige un esfuerzo explícito de organización,



racionalmente orientado a lograr un alto grado de eficacia. Pero esa organización sólo surtirá los efectos previstos si el comportamiento que se espera del personal de la empresa corresponde a su sentido del deber, su concepción de la autoridad y el respeto a su propia dignidad, nociones todas fuertemente marcadas por la tradición.

Así, la relación que se establece entre estructuras y procedimientos racionalmente concebidos, por un lado, y tradiciones locales, por otro, es una relación de sinergia, y no de competencia. La tradición sola es impotente si no se materializa en estructuras y procedimientos, mientras que éstos sólo a la luz de la tradición cobran un sentido que permite imponerlos y hacerlos respetar. Hasta ahora la correlación entre ambos factores y su adaptación a los distintos contextos culturales han obtenido resultados variables.

Todo país industrial posee su tradición en materia de gestión de empresas — tradición que a menudo supone múltiples prácticas locales y procedimientos transmitidos oralmente que ninguna obra especializada ha teorizado. En ella se manifiesta la adaptación de un viejo fondo cultural a las necesidades de una economía moderna. Constituida progresivamente junto con ésta, esa tradición se enriquece sin cesar según su propia dinámica o asimilando, tras reinterpretarlas, nuevas prácticas que han demostrado su eficacia en otras latitudes.

En los países donde es en gran parte un producto de importación, la empresa moderna transporta consigo métodos a menudo mal adaptados a las condiciones locales. Su escaso éxito suele atribuirse a la incapacidad de esos países para hacer funcionar una economía moderna, que exigiría como requisito previo transformaciones culturales profundas. Por fortuna, tal manera de pensar tiene poco fundamento. Y, aunque limitados, los esfuerzos realizados para conciliar razón organizadora y tradición han dado ya resultados prometedores. De ello quiere dar fe este número de *El Correo de la UNESCO*. ■

**Este artesano suizo es el depositario de una tradición de relojería de más de tres siglos.**

**PHILIPPE D'IRIBARNE**, francés, es director de investigaciones en el Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNRS). Ha estudiado los métodos de administración de empresas del mundo entero, analizando en particular las contradicciones entre los principios racionales de organización y las tradiciones. Entre sus publicaciones cabe mencionar *Le chômage paradoxal* (El desempleo paradójico, 1990) y *La logique de l'honneur* (La lógica del honor, 1993).

# La cultura de la empresa

por Geert Hofstede

Toda organización tiene sus símbolos, sus héroes y sus ritos.

**L**a gestión consiste en ocuparse de que otros hagan un trabajo. Pero es preciso saber cuál es la tarea por realizar y quiénes van a ejecutarla. Ello implica a su vez conocer los antecedentes de esos ejecutantes, pues sólo así es posible prever su comportamiento. Lo que supone identificar su cultura específica.

La cultura se entiende aquí como “programación de la mentalidad colectiva, que diferencia a los miembros de las distintas categorías de población”. La “categoría de población” puede ser una nación, una región, una etnia, el sexo, la edad, la clase social, la profesión u oficio, un tipo de actividad, una organización laboral o, simplemente, la familia.

La cultura consta de diversos elementos, que se pueden clasificar en cuatro categorías: símbolos, héroes, ritos y valores.

Los símbolos son las palabras, los objetos y los gestos, cuyo significado es convencional. En el plano de la cultura nacional, los símbolos abarcan la totalidad del lenguaje. En el plano asociativo, pueden considerarse símbolos las abreviaturas, jergas, expresiones, formas de vestir y otros signos que permiten a los iniciados reconocerse entre sí.

Los héroes son los personajes reales e imaginarios, vivos o muertos, que actúan como modelos de comportamiento dentro de una cultura. Los procesos de selección suelen basarse en héroes como “el empleado modelo” o “el buen administrador”. Los fundadores de organizaciones terminan a veces por convertirse en héroes míticos a los que se atribuyen hazañas increíbles.

Los ritos son actividades colectivas que carecen de justificación técnica pero que cumplen una función social muy importante dentro de una determinada cultura. En las organizaciones no son simplemente las celebraciones, sino muchas actividades convencionales que obedecen a motivos supuestamente racionales: reuniones de trabajo, intercambios de notas, sistemas de planificación y los códigos implícitos que rigen las actividades más serias: quién puede permitirse llegar tarde a una reunión, a quién corresponde la iniciativa de dirigirse a otro, etc.

Los valores representan el sustrato más profundo de una cultura. Son nociones vagas, a menudo inconscientes y que no se discuten, acerca de lo que es bueno o malo, limpio o sucio, bonito o feo, racional o irracional, normal o anormal, lógico o absurdo, decoroso o indecoroso. Estas opiniones generales son compartidas por la mayoría de los miembros de una cultura o, al menos, por cuantos en ella ocupan un lugar destacado.

La nacionalidad es, como el sexo, un atributo involuntario. Todo individuo nace en una familia y en un país y está sometido desde el nacimiento a la programación de su cultura. Es así como adquiere la mayoría de sus valores fundamentales. La elección de un trabajo es voluntaria sólo en parte, ya que depende del medio social y de la familia; a su vez lleva a elegir un apren-



Fachada de un edificio de oficinas en Tokio, Japón.





“Los fundadores de organizaciones terminan a veces por convertirse en héroes míticos a los que se atribuyen hazañas increíbles.” Máscara de Zeus, anónima.

dizaje, durante el cual se integran los valores y los comportamientos del medio socioprofesional correspondiente.

Cuando una persona empieza a trabajar suele ser relativamente joven, pero tiene ya un sistema de valores firmemente establecido en el que se incorporan los comportamientos del nuevo medio. Dicho de otro modo, lo que diferencia a las culturas nacionales son básicamente los valores fundamentales, en tanto que las diferencias entre microculturas, ya sean profesionales o de otro tipo, son más superficiales, puesto que se dan en el plano de los símbolos, los héroes y los ritos.

### **Diferencias entre culturas nacionales**

Mis investigaciones me han permitido establecer cinco parámetros de comparación de las culturas nacionales. Los cuatro primeros proceden del análisis de los valores respectivos de los empleados y ejecutivos de 53 filiales nacionales de la empresa IBM, y son los siguientes:

1) La *distancia jerárquica*, o grado de desigualdad entre las personas que en un país se considera normal, de la igualdad relativa a la desigualdad extrema.

2) El *individualismo*, o en qué medida los

habitantes de un país han aprendido a actuar como individuos y no como miembros de un grupo coherente (oposición entre individualismo y colectivismo).

3) La *masculinidad* o grado de preponderancia de los valores “masculinos” (agresividad, rendimiento, éxito y rivalidad) sobre los valores “femeninos” (calidad de vida, relaciones humanas, atención, solidaridad), que va de la extrema dureza a la mayor blandura.

4) El *rechazo de la inseguridad* o grado de preferencia de la población de un país por las situaciones rígidas (estructuradas) o abiertas (desestructuradas), que va desde una relativa flexibilidad a una extrema rigidez.

En el cuadro de la página 14 se indican los resultados de la aplicación de estos cuatro parámetros —y un quinto al que se aludirá más adelante— a 25 países de los 53 estudiados. Todos los puntajes son relativos: las escalas se eligieron de modo que la diferencia entre el puntaje mínimo y el máximo corresponde a la base 100.

En dicho cuadro se pone de manifiesto que los países europeos presentan grandes diferencias desde esos cuatro puntos de vista. Las distancias jerárquicas son muy marcadas en Francia y Portugal, país este mucho más “colectivista” que “individualista”, lo mismo que Grecia; Austria e Italia obtienen un puntaje muy alto en

“masculinidad”, contrariamente a Suecia y los Países Bajos; Bélgica y Francia rechazan la inseguridad, en tanto que Dinamarca y el Reino Unido la aceptan fácilmente.

Todas estas diferencias influyen en el estilo de gestión de cada país. Unas distancias jerárquicas bien marcadas favorecen el centralismo y, cuando esas distancias se acortan, la descentralización prospera. El colectivismo valoriza las gratificaciones colectivas y las empresas familiares, mientras que el individualismo propicia la movilidad profesional y las gratificaciones personales. La masculinidad está asociada a la competitividad y la supervivencia del más apto; la feminidad tiende a la solidaridad y la simpatía por el débil. El rechazo de la inseguridad va acompañado de respeto por los reglamentos y principios, en tanto que su aceptación favorece el oportunismo y la tolerancia hacia los comportamientos anti-conformistas.

### La quinta dimensión

Otros estudios han permitido obtener un quinto parámetro para apreciar las diferencias entre culturas nacionales. Al profesor Michael H. Bond de la Universidad China de Hong Kong se le ocurrió comparar los valores de los estu-

diantes de 23 países por medio de un cuestionario pensado en principio para estudiantes chinos y en esta lengua. El análisis de los datos arrojó cuatro parámetros, tres de ellos muy similares a los que ya hemos expuesto (con excepción del rechazo de la inseguridad) y el cuarto totalmente nuevo y muy interesante.

Este nuevo parámetro se conoce con el nombre de orientación a largo plazo (OLP), en oposición a la “orientación a corto plazo”. Los valores positivos son aquí la austeridad y la perseverancia, y los negativos el respeto a las tradiciones y el conformismo social (temor al “que dirán”).

Al observar la clasificación por países en OLP (quinta columna del cuadro) según los datos obtenidos por Bond, puede verse que los puntajes más altos corresponden a países de Extremo Oriente: Hong Kong, Taiwan y Japón, que son los mismos que han tenido un crecimiento económico más acelerado en los últimos veinticinco años. Existe, pues, una clara correlación entre este parámetro y el rendimiento de la economía.

No sólo los valores y comportamientos, sino también las teorías, son fruto de un tipo determinado de cultura, lo que tiene consecuencias muy importantes en la formación de los ejecu-

Puntajes correspondientes a 25 países en cinco parámetros de valores nacionales  
Grado: 1= máximo; 53= mínimo; (OLP, 20= mínimo)

País	Distancia jerárquica		Individualismo		Masculinidad		Rechazo de la inseguridad		Orientación a largo plazo (OLP)	
	ÍNDICE	RANGO	ÍNDICE	RANGO	ÍNDICE	RANGO	ÍNDICE	RANGO	ÍNDICE	RANGO
Alemania	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	11-12
Austria	11	53	55	18	79	2	70	24-25		
Bélgica	65	20	75	8	54	22	94	5-6		
Brasil	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	5
Dinamarca	18	51	74	9	16	50	23	51		
España	57	31	51	20	42	37-38	86	10-15		
Estados Unidos	40	38	91	1	62	15	46	43	29	14
Finlandia	33	46	63	17	26	47	59	31-32		
Francia	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15		
Grecia	60	27-28	35	30	57	18-19	112	1		
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	1
India	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	6
Irlanda	28	49	70	12	68	7-8	35	47-48		
Israel	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italia	50	34	76	7	70	4-5	75	23		
Japón	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	3
México	81	5-6	30	32	69	6	82	18		
Noruega	31	47-48	69	13	8	52	50	38		
Países Bajos	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	9
Portugal	63	24-25	27	33-35	31	45	104	2		
Reino Unido	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	15-16
Suecia	31	47-48	71	10-11	5	52	29	49-50	33	10
Suiza	34	45	68	14	70	4-5	58	33		
Taiwan	58	29-30	17	44	45	32-33	69	26	87	2
Turquía	66	18-19	37	28	45	31-33	85	16-17		





tivos de las empresas multiculturales. Las categorías mismas del pensamiento, y no ya sólo las técnicas, pueden resultar inadecuadas en un medio distinto.

### **La cultura de las organizaciones y empresas**

En 1985 y 1986 se realizaron estudios sobre las diferencias entre las empresas y organizaciones de un mismo país, utilizando veinte muestras de Dinamarca y los Países Bajos, que iban desde una fábrica de juguetes a dos equipos de policía municipal.

El análisis reveló grandes diferencias entre ellas en cuanto a los símbolos, héroes y ritos (clasificados todos como “prácticas”) y muy pocas en el terreno de los valores. Parece claro que distintas organizaciones de un mismo país pueden imponer prácticas muy diferentes, pese a que los valores de sus empleados sean sumamente parecidos.

Seis variables independientes permitieron registrar la diversidad de las prácticas.

1) Un mayor interés por los *medios* que por los *finés*, lo que indica que en el primer caso hay una preferencia por la rutina tecnológica y burocrática, y en el segundo son los resultados

**“El individualismo propicia la movilidad profesional y las gratificaciones personales.”**

lo que cuenta por encima de todo. Esta variable guarda relación con el grado de homogeneidad cultural de la organización: cuando tienen prioridad los resultados, todo el mundo entiende las prácticas de la misma manera, pero cuando se hace hincapié en los medios o procesos, se observa una gran diversidad de puntos de vista. Así pues, cabe considerar que la homogeneidad de una cultura es índice de su "solidez"; las culturas sólidas dan más importancia a los resultados que las débiles y viceversa.

2) Interés por el *individuo* o por la *función*. Cuando predomina la función, la empresa se preocupa exclusivamente del rendimiento de cada empleado en circunstancias que, en el caso contrario, se preocupa también de su bienestar. La actitud en este sentido parece deberse en gran medida a factores históricos, por ejemplo, los principios del fundador y la existencia o inexistencia de antecedentes de crisis económicas con despidos colectivos.

3) El *corporativismo* frente al *espíritu de equipo*. En el primer caso, los individuos (por lo general con un alto grado de instrucción) se identifican con su profesión, en tanto que en el segundo es la empresa u organización la que constituye la referencia principal.

4) *Sistemas abiertos y sistemas cerrados*, parámetro que guarda relación con el tipo de comunicación externa e interna y con la facilidad con que se acepta a los extraños y recién llegados.

5) El *grado de control interno*, relacionado

con la importancia que se concede a la formalidad y la puntualidad dentro de una organización o empresa. Esta variable depende mucho de las condiciones tecnológicas: en la banca y en la industria el control es más estricto que en los laboratorios de investigación y en las agencias de publicidad, pero se observan también diferencias dentro de un mismo sector.

6) *Pragmatismo o rigidez en las relaciones*, en particular con los clientes. En principio, el sector de servicios es el que da muestras de más pragmatismo o flexibilidad y la rigidez impera en las administraciones encargadas de la aplicación de las leyes, pero la realidad no siempre se ajusta a la norma.

Los resultados de este estudio indican que lo que una persona debe aprender cuando entra a trabajar en una empresa son, ante todo, las prácticas profesionales. Su sistema de valores lo ha adquirido ya en la familia y en la escuela y constituye un elemento determinante tanto para el empresario como para el empleado. El lugar de trabajo sólo puede modificarlo muy relativamente. Es frecuente identificar la cultura de una organización o empresa con un sistema de valores, error imputable a no distinguir adecuadamente entre los valores de los fundadores o dirigentes y los del conjunto de los empleados.

Los fundadores crean en función de sus propios valores los símbolos, héroes y ritos en que se basa el comportamiento profesional de los empleados en la vida diaria, pero éstos sólo adaptan hasta cierto punto sus valores personales a las necesidades de la empresa. Una empresa no suele ser una institución "totalitaria" como una cárcel o un hospital psiquiátrico. Según los datos disponibles, la cultura de una empresa funciona a un nivel de programación mental mucho más superficial que los valores previamente inculcados en la familia y en la escuela. Ahora bien, incluso a este nivel superficial es difícil cambiar las mentalidades, porque la cultura de la empresa se convierte pronto en un hábito colectivo. Su modificación es una tarea que incumbe a los más altos dirigentes y que debe basarse en una estrategia y en un análisis de la relación costo-beneficio, pero no existe ninguna receta mágica que garantice el éxito.

Todas las afirmaciones que se han hecho en este artículo tienen un valor meramente "estadístico": se trata de tendencias generales que los individuos pueden no seguir. La diversidad de comportamientos es considerable dentro de un mismo país, y este elemento debe tenerse muy en cuenta para una buena gestión. Con todo, una mejor apreciación de las diferencias culturales nos permitirá no atribuir a una persona comportamientos que tal vez son normales en su país y no tratar de aplicar fórmulas supuestamente universales a la infinita diversidad de casos individuales. ■

**“La cultura de una empresa funciona a un nivel de programación mental mucho más superficial que los valores previamente inculcados en la familia y en la escuela.”**

**GEERT HOFSTEDE**, neerlandés, fue profesor de antropología organizativa y de administración internacional en la Universidad de Limburgo, en Maastricht, antes de ser el primer director del Instituto de Investigación sobre la Cooperación Internacional. Es autor de numerosas obras sobre temas de su especialidad.







## TOGO ✓ **Al pie de la letra**

■ por Alain Henry y Yao Badjo ■

*El cumplimiento escrupuloso de los reglamentos puede llegar a ser un eficaz instrumento de gestión.*

**E**N su relato de la huelga del ferrocarril Dakar-Níger de 1948, el escritor y cineasta senegalés Sembene Ousmane hace decir a un empresario europeo: “Si alguna día nos marchamos, aquí no habrá más nada”. La frase ha llegado hasta hoy como una suerte de maldición, y son muchos aun los que piensan que las empresas africanas están condenadas al fracaso. Por su parte, el Banco Mundial señala la presencia de un número demasiado elevado de expertos extranjeros en África.

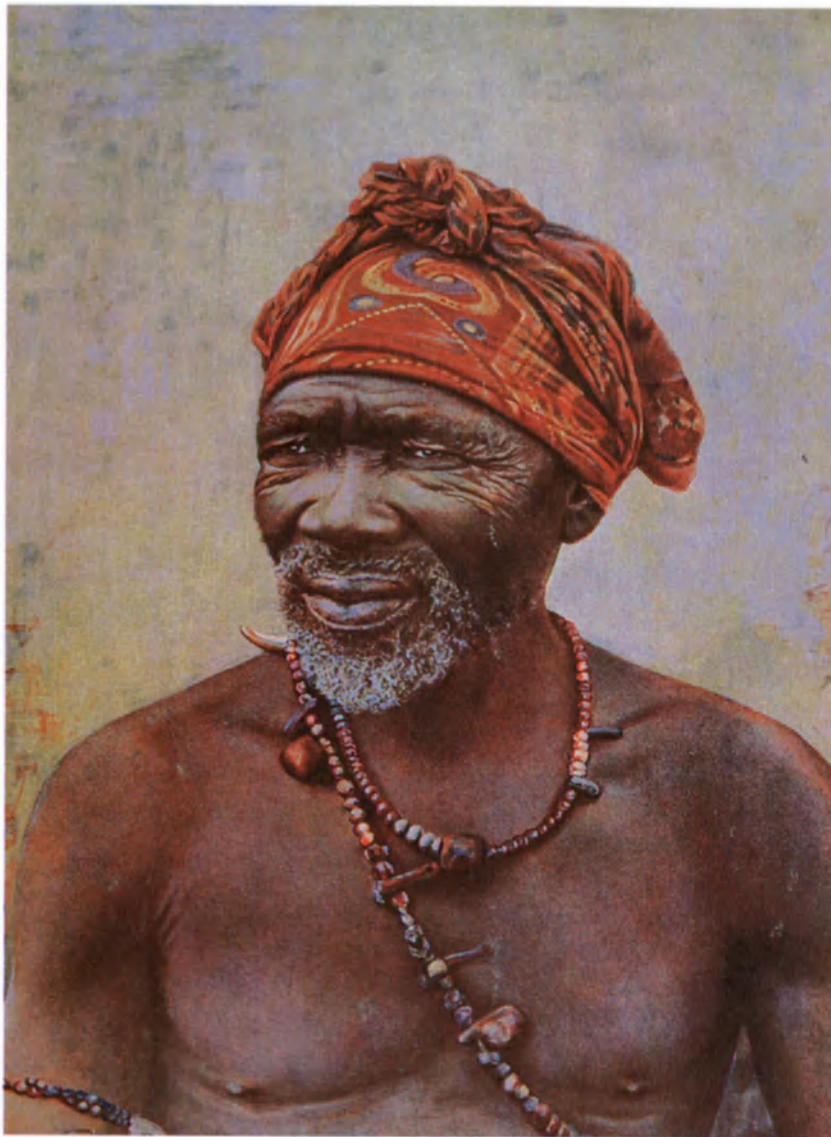
¿Hay que llegar a la conclusión, entonces, de que las culturas africanas son incompatibles con la modernización industrial? El caso de una empresa africana que obtiene excelentes resultados parece indicar lo contrario.

### **Todo está en los manuales**

Esta empresa, a la que llamaremos STAR, es una firma industrial togolesa que fabrica y comercializa un producto de consumo corriente según normas de calidad internacionales. Cuando la visitamos, su estado de cuentas era satisfactorio. El Banco Mundial la cita como ejemplo. Por último, cuenta con una plantilla de 650 empleados, de los que sólo uno es extranjero.

Al visitante que pregunta a qué se debe ese dinamismo, se le presentan, de entrada, como una explicación elocuente, las instrucciones escritas de la empresa. En efecto, la empresa dispone de manuales que describen con suma precisión las tareas de cada cual: el mantenimiento de la

**Arriba, cadena de montaje de motos en Burkina Fasó.**



**Curandero de África austral, fotografía de fines del siglo XIX.**

**ALAIN HENRY,** ingeniero civil francés nacido en Camerún, es jefe de servicio de la Caisse Française de Développement e investigador asociado en el CNRS. Se interesa en particular por la modernización de la gestión en las empresas africanas. Es autor de *Tontines et banques au Cameroun* (1991).

**YAO BADJO,** ingeniero togolés, ex Director General de la Régie Nationale des Eaux de Togo, trabaja en el Departamento de África Occidental y Central del Banco Mundial.

maquinaria, la redacción de una factura, el inventario de los almacenes, la expedición de la correspondencia e incluso la organización de la fiesta de fin de año, todo está registrado con sorprendente minuciosidad. Se indica, por ejemplo, la frecuencia de las tareas, incluso de labores tan rutinarias como el envío de télex. En los manuales se encuentran también, en caso de necesidad, soluciones sustitutivas. Por último, a menudo se invita al lector a “asegurarse” de que no ha olvidado un determinado punto o aspecto de su tarea. Los empleados más antiguos recuerdan con una sonrisa uno de los primeros apartados del manual que explicaba cómo recibir a los clientes y aconsejaba tratarlos “con mano de hierro en guante de seda”. Aunque las instrucciones destinadas al personal dirigente son menos precisas, abarcan no obstante todas las funciones, incluidas las del director general.

No menos sorprendente es el interés que suscitan esos manuales. Los jefes aconsejan a sus subordinados leerlos como una “novela”. Y todos sin excepción, del empleado más modesto al director, se refieren a menudo a ellos. En comparación con la mayoría de las empresas europeas, que

distan mucho de disponer de una documentación similar, STAR parece muy bien equipada. Esta codificación del trabajo podría hacer pensar en una organización taylorista de la actividad. Pero hay una diferencia fundamental: los manuales emanan del personal y no de una autoridad exterior.

Cabe mencionar, además, el eco de este ejemplo en el África subsahariana. Una gran empresa camerunesa se ha dotado recientemente de un manual en doce volúmenes, de unas mil páginas cada uno. Y cuando se privatizó la Compañía de Electricidad de Côte d’Ivoire, una de las primeras medidas fue modificar el reglamento con la colaboración del personal.

## **Encauzar los comportamientos**

Cuando los manuales se difundieron por primera vez los empleados de STAR se declararon satisfechos de “encontrar claramente descritas sus funciones”. Según el personal dirigente la meta perseguida era “encauzar los comportamientos” y evitar que cada cual “sintiera la tentación de actuar a su antojo”. Además de constituir una herramienta útil de aprendizaje y formación, los manuales satisfacen las expectativas de los empleados y están adaptados a la mentalidad local. Sus destinatarios cuentan con ellos “para quedar a salvo de distracciones y olvidos”. En el contexto occidental un descuido se considera una falta, en cambio los africanos admiten que es algo inherente a la naturaleza humana. Para combatir ese punto débil que el entorno social tolera, pero la actividad industrial prohíbe, es normal que se multipliquen los controles y las verificaciones.

En las empresas que carecen de este tipo de instrucciones, a los empleados les resulta difícil defenderse de las exigencias improcedentes de sus colegas. Si no está respaldado por el reglamento, puede verse en el rechazo “una actitud hostil”. En cambio, el incumplimiento de instrucciones explícitas es prueba de mala fe e incluso de una “voluntad de causar perjuicios”, y por consiguiente, totalmente reprobable. Pero para escudarse tras el reglamento hace falta reconocer su obligatoriedad. Por ese motivo su aplicación es objeto de un control riguroso y sus disposiciones se acatan al pie de la letra a fin de descartar toda sospecha de subjetividad. Ese respeto por el texto escrito desmiente también ciertos estereotipos sobre la oralidad de la cultura africana.

## **Modernidad de una ética tradicional**

Podría verse en los manuales de STAR una adaptación al mundo industrial de las prescripciones que tradicionalmente regían la vida de la aldea. Se basan en un deber social de buena voluntad y permiten la justa evaluación de las intenciones. El administrador desempeña un papel comparable al del adivino-curandero, a cuyo poder se recurría para desenmascarar a aquellos que querían perjudicar a la comunidad. Tras ser descubiertos, los culpables son severamente amonestados.



Numerosos cuentos africanos ilustran la necesidad de desentrañar las intenciones ocultas del vecino. Otros erigen en ideal social la figura del amigo sincero y fiel, y es un hombre de bien aquél que sabe mostrarse bien intencionado. Parece pues legítimo esperar que cada cual sea juzgado de acuerdo con lo que ha *aceptado* hacer y no según lo que ha *logrado* realizar.

## Un curioso malentendido

En vista de su eficacia, los métodos de STAR tendrían que haber alcanzado ya una rápida difusión. Pero no ha sucedido así. Los expertos extranjeros, en particular franceses, que reciben peticiones en tal sentido, se muestran bastante escépticos. Les cuesta creer que medidas de esa índole puedan tener efectos positivos. En su contexto cultural los reglamentos están hechos ante todo para ser interpretados, y prefieren evitar “encerrarse” en una red de instrucciones puntillosas que, a su juicio, distan mucho de estimular el sentido de responsabilidad.

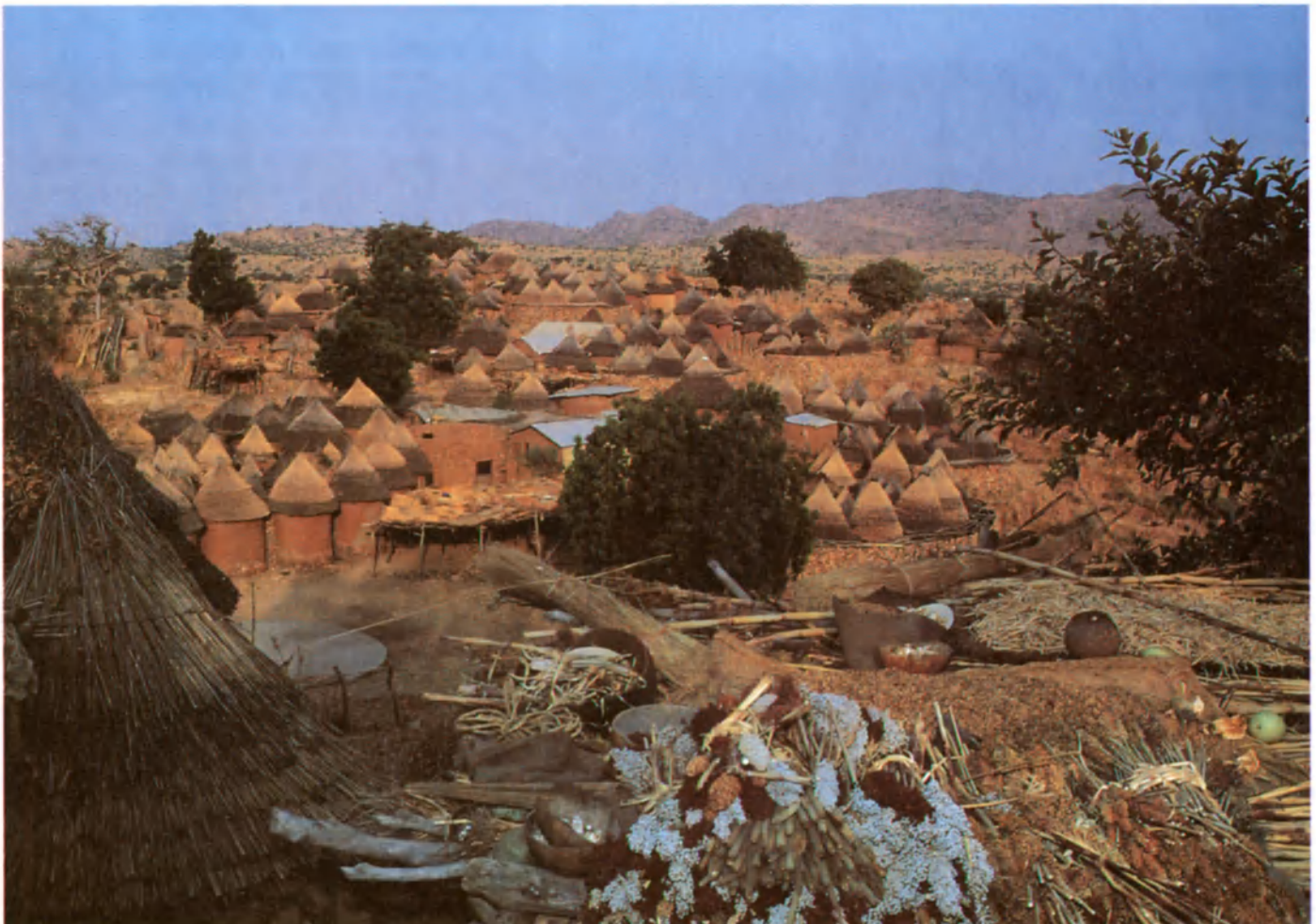
Los africanos, por su parte, están persuadidos de lo contrario. Y ven en las reticencias de los expertos extranjeros el interés por conservar celosamente sus técnicas y conocimientos. Refuerza tal explicación el recuerdo de aquellos capataces de la época colonial que llevaban en el bolsillo un cuaderno donde anotaban todos sus reglajes. No

cabe duda de que los manuales cumplen en parte la misma función que los expertos extranjeros, a los que a menudo se recurre para hacer valer la “objetividad” de las decisiones administrativas. Ahora bien, estos últimos, creyendo demostrar así un mayor respeto por sus colegas africanos, prefieren proponer nuevos métodos de gestión en lugar de aplicar los existentes. Probablemente sin saberlo contribuyen con esta actitud a perpetuar su presencia.

Una gestión local eficaz de las empresas es la condición *sine qua non* de la expansión de la economía africana. Algunos expertos, convencidos de poseer la clave del problema, han propuesto la evaluación de los empleados en función de objetivos individualizados. Ahora bien, en el contexto africano cualquier crítica en función de resultados individuales se considera un ataque personal y suscita reacciones de viva hostilidad.

Esos métodos importados corresponden a una concepción diferente del trabajo colectivo. No se ajustan a la mentalidad local, y ello explica su fracaso, que suele achacarse erróneamente a una falla intrínseca de las culturas en cuestión. Conseguir que las mentalidades evolucionen es probablemente más fácil de lo que se cree. Bastaría tener en cuenta las características específicas de esas sociedades e incitar a los expertos extranjeros a adaptarse a ellas, recordándoles de paso un viejo adagio africano: “El extranjero es un niño pequeño que debe dejarse mimar y educar.” ■

**A**lgunos métodos de gestión actuales hacen pensar en las normas que regían tradicionalmente la vida de la aldea. Abajo, aldea del norte del Camerún.



# TÚNEZ ✓ Controlar la incertidumbre

■ por Riadh Zghal ■

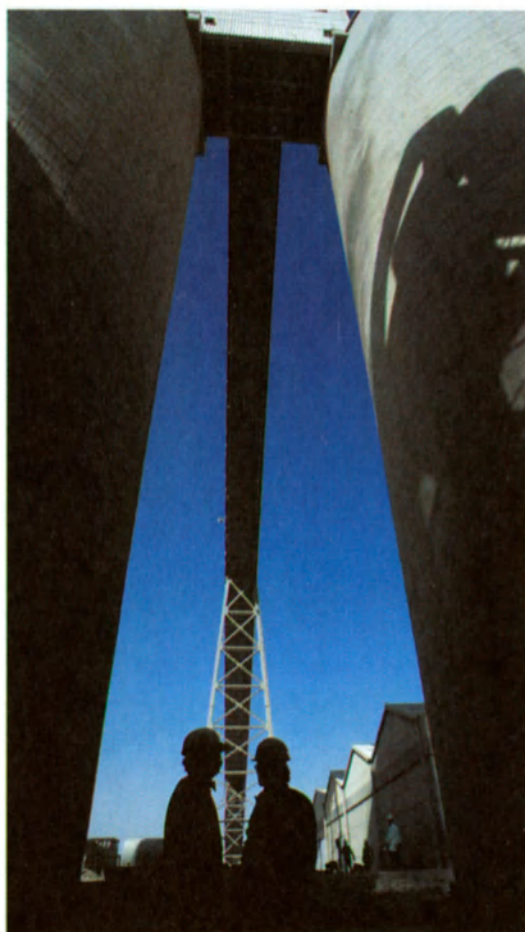
El mejor método de gestión es a veces... la falta de método.

“**M**I padre me decía: ‘¡cuando trabajes mantente siempre *aziz!*’, nos respondió de entrada el obrero al que estábamos entrevistando. *Aziz* significa “digno”, pero también orgulloso, independiente, respetable. Pues hay que hacer una distinción clara entre vender su fuerza de trabajo a cambio de un salario y vender su persona, entre el trabajo de un hombre libre y el de un esclavo. Ahora bien, en Túnez la cultura popular asimila el trabajo asalariado a una servidumbre, como muestran a las claras algunos proverbios: “El olivo es la riqueza, el trabajo al servicio de los hombres, un envilecimiento.” “Sólo la miseria lleva a un hombre libre a trabajar para otro hombre libre.” Y “un hombre

que trabaja a las órdenes de otro se siente morir”. Otros proverbios exhortan a conservar la dignidad a cualquier precio: “Vale más la tumba que la humillación.” “Es mejor pasar hambre que mendigar al que te echará en cara sus favores.”

Este desprecio por el trabajo dependiente encuentra justificación en la religión misma, que no reconoce intermediario alguno entre Alá y el hombre. El Corán exalta la fraternidad entre los creyentes y preconiza la justicia, valor regulador capaz de impedir el abuso de los privilegios. La creencia en la identidad de la naturaleza humana y en la igualdad de todos ante Dios es una compensación moral para los desfavorecidos.

**F**ábrica de productos químicos en Gafsa, región productora de fosfatos, Túnez.



## Paternalismo e imprecisión

Esa concepción del hombre y del trabajo encierra una contradicción fundamental: por una parte, la cruel realidad de una sociedad humana formada por ricos y pobres, poderosos y humildes, sabios e ignorantes, donde trabajar al servicio de otro es para la mayoría de los mortales una necesidad; y, por otra, la creencia en la igualdad de todos y la necesidad de preservar una dignidad amenazada por el trabajo. ¿Cómo resolver ese dilema?

Primera solución: la resignación, sustentada por la creencia en el destino, el *mektub*, el derrotero que Dios ha trazado para cada cual. Otra posibilidad: levantar fronteras infranqueables entre el tiempo dedicado al trabajo y la vida fuera de él, lo que permite mantener una cierta independencia.

Una tercera solución consiste en buscar en el paternalismo un contrapeso al estado teóricamente humillante de subordinado. En el contexto de una relación paternalista, el subordinado presupone en sus jefes una actitud favorable hacia él, aspira a que sus intereses, incluso fuera del trabajo, sean defendidos por la jerarquía y sitúa la afectividad por encima de la determinación objetiva de los derechos y deberes de cada cual. Esta primacía





**Fiesta en Tatawin, en el sur de Túnez.**

del afecto engendra poderes de tipo carismático y favorece las soluciones imprecisas.

Toda organización establece por lo general pautas que permiten al individuo orientarse y prever el comportamiento de los demás. En la empresa tunecina hemos observado, en cambio, una cierta repulsa a fijar normas precisas para tratar problemas concretos. Y, cuando esas normas son inevitables, se formulan de manera deliberadamente ambigua y admiten diversas interpretaciones. Las responsabilidades de unos y otros están poco o mal definidas. Y a menudo una discusión sobre un tema determinado se suspende sin que se haya adoptado ninguna decisión.

Esa "imprecisión" no es una característica exclusiva de las empresas, se manifiesta también en la vida diaria. En una sociedad en transformación donde los valores tradicionales están continuamente en entredicho, por lo general ante cualquier situación un poco novedosa prevalece la indecisión.

---

### **Relaciones y extracción social**

Esa ambigüedad, asociada al paternalismo, engendra un intenso apego a las relaciones interpersonales y a la extracción social. Las redes

activas de solidaridad entre individuos que pertenecen a una misma familia, región, escuela o taller proporcionan pautas en un entorno incierto.

En resumen, para comprender el comportamiento del trabajador en la empresa tunecina hay que tener en cuenta una compleja configuración de elementos culturales: el apego a valores de justicia y dignidad, el paternalismo como regulador de situaciones en que la desigualdad es inevitable, la ausencia de normas y la imprecisión, la importancia de las relaciones basadas en la extracción social. Considerados aisladamente, cada uno de esos elementos puede hallarse en otras culturas, pero esta asociación particular de parámetros culturales es una peculiaridad del caso tunecino.

Un perfil cultural de esa naturaleza puede, si se contraría, acarrear un mal funcionamiento de la empresa. Así, en las empresas tunecinas administradas de manera burocrática (jerarquía formal, poder impersonal basado en el reglamento y la competencia) hemos observado numerosas actitudes que no favorecen en nada la eficacia. El personal se muestra poco dispuesto a trabajar debido a la influencia, real o supuesta, de las relaciones personales en las





La ciudad de Kairuán, en torno a su Gran Mezquita (siglo IX).

perspectivas de carrera. A un jefe se le valora por su amabilidad y cortesía y no por su competencia profesional. Su autoridad puede llegar a ser impugnada si su extracción social no es la misma que la de sus subordinados. Por último, la vaguedad de los procedimientos y la noción de indignidad que se asocia con el trabajo asalariado privan a esa autoridad de significado real.

### Un desliz controlado

En cambio, la empresa que tiene en cuenta esas características culturales puede llegar a obtener resultados satisfactorios. Es así como un estudio comparativo de productividad en una empresa industrial suscitó nuestro interés por un taller

donde la ausencia casi total de reglamentación iba acompañada de una productividad relativamente alta.

El personal de la fábrica no estaba satisfecho con sus remuneraciones (sueldos bajos y distribución injusta), pero, por temor al desempleo o a una jubilación anticipada, estimaba que la supervivencia de la empresa le afectaba personalmente. Los obreros estaban pues dispuestos a mantener un mínimo de productividad sin esforzarse demasiado. Tal era la situación cuando el jefe de uno de los talleres tuvo la idea de reducir lo más posible la distancia que lo separaba de sus obreros e introducir una mayor flexibilidad en la gestión del trabajo, en particular practicando la rotación de tareas: así, el obrero especializado en un determinado tipo de máquina tendría que manejar un día una diferente, o desempeñar tareas manuales, mientras lo reemplazara su ayudante. La flexibilidad reduce las diferencias entre los obreros y atenúa la fatiga y la monotonía al darles la posibilidad de turnarse en las tareas más arduas. Contribuye también a regularizar el funcionamiento del taller en caso de ausencias en los puestos clave. El jefe de taller confirmó que en su ausencia el ritmo de trabajo no disminuía en absoluto.

Ese sistema de organización crea una suerte de comunidad donde se borran las diferencias sociales y profesionales y donde los niveles de rendimiento, más o menos implícitamente negociados, atañen a todo el mundo. Ello no disipa sin embargo la sensación de frustración y de injusticia: muchos obreros están convencidos de que trabajan más que sus compañeros sin recibir nada a cambio de ese suplemento de esfuerzo y de competencia. Pero la agresividad se desvía hacia la dirección general, a la que se considera responsable de las remuneraciones injustas, y ello contribuye a mantener el equilibrio de las relaciones dentro del taller.

En cuanto al grado de eficacia, ese taller aventaja claramente a los otros dos talleres de la fábrica, dirigidos de manera más autoritaria.

Cabría pensar que esta forma de organización laboral se inspira en los métodos más avanzados de gestión moderna. En realidad, en un contexto de subproductividad generalizada y de falta de métodos de organización, el jefe del taller ha adaptado sencillamente su estilo de dirección a la mentalidad de los obreros sin tener en cuenta ningún esquema teórico. ■

**RIADH ZGHAL**, tunecina, es decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de Sfax. Ha publicado una *Introducción a la psicología social y al comportamiento organizativo* (en árabe, 1993) y *La culture de la dignité et le flou de l'organisation* (La cultura de la dignidad y la organización imprecisa, Túnez, 1993).



# MÉXICO ✓ **Entre cuates y compadres**

■ por Jean Ruffier y Daniel Villavicencio ■

¿Cómo hacer funcionar una fábrica ultramoderna sin mano de obra especializada?

¿Dónde existen fábricas modernas que funcionen bien? La respuesta parece clara: en aquellos países que poseen una experiencia industrial, buenas infraestructuras, capitales y mano de obra calificada. La idea está tan extendida que hoy día nadie la discute. Pero aceptarla sin más es condenar a los países menos avanzados a un retraso inevitable y encastillar al mundo en una división del trabajo y de las riquezas cada vez más injusta. Pues bien, en casi todo el mundo existen empresas que utilizan con éxito tecnologías de vanguardia sin disponer de mano de obra competente ni de un entorno industrial favorable.

Naturalmente, los ejemplos son escasos. Y han sido muy poco estudiados. Miles de investigadores han dedicado sus desvelos a las fábricas más productivas de Japón, Europa y Norteamérica. Pero sus conclusiones sólo son valederas para un número limitado de países que poseen condi-

ciones análogas. Vamos a tratar de mostrar aquí cómo una pequeña fábrica perdida en el campo, a 60 km de México, se ha convertido en una de las más competitivas en la producción de yogures.

## Un enojoso contratiempo

Tras una vía férrea sin barreras nos topamos con la estancia de ladrillo rojo construida en torno a una capilla que es un vestigio de pasadas glorias. La multinacional francesa no ha instalado al azar su fábrica de yogures: la ha erigido en el centro mismo de una importante explotación ganadera. Esta poseía en otros tiempos instalaciones para el tratamiento de la leche, pero al final se cerraron y el número de reses experimentó una fuerte disminución. De la leche que ahora se utiliza para fabricar yogures sólo una décima parte proviene de la estancia.

Esta proporcionó también una parte de los

**F**ormación de aprendices en una fábrica de automóviles de Puebla, México.



primeros trabajadores de la fábrica. Los ejecutivos y técnicos franceses llegados para instalar y poner en marcha las cadenas automatizadas de producción tuvieron que multiplicar sus esfuerzos para formarlos. Debe señalarse que la fábrica se construyó igual que si se hubiera instalado en Europa. Se emplearon pues los procedimientos más avanzados en la materia. A decir verdad fue una decisión poco meditada: se trataba de una de las primeras fábricas del grupo en un país con escasa tradición industrial al que se expidieron las máquinas para después buscar los hombres que habían de manejarlas. Se decidió iniciar a los mejores obreros de la antigua instalación de tratamiento de leche en el funcionamiento de los equipos modernos, y el resultado fue aceptable. Bien o mal, la fábrica se puso en marcha.

Pero estalló entonces un conflicto imprevisto entre los delegados de los obreros de la antigua estancia y el sindicato local de los trabajadores de las industrias alimentarias, del que querían separarse. La dirección asistió impotente a la victoria del sindicato, que la obligó a deshacerse de los delegados disidentes. De ese modo la empresa perdió a sus empleados mejor formados, los que necesariamente desempeñaban las funciones más complejas.

El resultado fue que cinco años después de inaugurar la fábrica dirección francesa tuvo que renovar su personal y contratar a obreros agrícolas, procurando traerlos de lejos para evitar que volviera a formarse la coalición que había dado origen al conflicto.

Se inició así una nueva fase en el desarrollo de la fábrica, que continuó equipándose y pronto

contó sólo con un francés entre su personal: el nuevo director. Dos años después se situaba entre las de mayor rendimiento del grupo. ¿A qué se debe tal éxito?

## Una mano de obra muy poco calificada

En general, la única experiencia profesional de los empleados era el trabajo agrícola y el servicio doméstico. Al principio eran muchos los obreros que no sabían leer ni escribir. Carecían de conocimientos sobre la industria lechera y ni siquiera habían visto un yogur antes de llegar a la fábrica, una de las primeras en elaborar este producto en México. En vano buscamos en el mercado local productos artesanales parecidos al yogur. Así pues, al entrar en la empresa los obreros descubrían al mismo tiempo el trabajo industrial y el producto que iban a fabricar.

En las demás fábricas del grupo no hay un solo obrero analfabeto y los que manejan las máquinas para producir yogur poseen cuando menos algunos conocimientos técnicos en materia de alimentación. Además, comen yogur desde su infancia.

El mismo contraste se observa en los grados de especialización. La fábrica mexicana carece de operadores calificados y de especialistas en electrónica, a pesar de su alto grado de automatización. En todos los niveles escasea el personal competente, lo que no es de extrañar si se piensa que la industria lechera es casi inexistente en el país.

Sin embargo, la fábrica funciona a la perfección y sus yogures tienen fama por su calidad. Además, resulta muy competitiva, pese a que hoy ha de rivalizar con otras fábricas, algunas de las cuales disfrutaban de privilegios gracias a los cuales pueden comprar la leche a precios subvencionados. Ello nos obliga a preguntarnos cómo logra la empresa utilizar técnicas de vanguardia sin ninguna de las ventajas de que disfrutaban en esta esfera los países desarrollados.

## Cómo funciona un sistema técnico moderno

Para las empresas modernas la dificultad principal radica en la gran complejidad de sus equipos e instalaciones. Para conseguir fabricar yogures con cadenas de producción enteramente automatizadas se necesita no sólo conocer las técnicas lecheras sino además tener una idea exacta del funcionamiento de las máquinas, de su situación, de su capacidad y del tiempo de paso de los productos. Hay que tener asimismo nociones de programación electrónica y ser capaz de diagnosticar y reparar los desperfectos técnicos y electrónicos, a los que hay que añadir los errores humanos, las averías de carácter técnico y la desigual calidad de las materias primas, en particular la leche.

### Amate del estado de Guerrero, México.



**JEAN RUFFIER**, francés, es investigador en el GLYSI (Grupo Lionés de Sociología Industrial).

**DANIEL VILLAVICENCIO**, mexicano, es profesor investigador de la Universidad Autónoma de México. Ambos trabajan en el Instituto Internacional de Desarrollo de Tecnologías, en el que investigadores de todos los continentes analizan los éxitos industriales en los países desarrollados y en los menos favorecidos. El presente artículo se basa en los resultados de una encuesta efectuada entre 1981 y 1984.





**La comida tradicional de la fiesta de San Andrés, en Chiapas.**

Nadie puede dominar por sí solo la maquinaria y los procedimientos de fabricación en su conjunto. De ahí que el intercambio de información sea primordial. Y es en este punto donde las cosas se complican. Los empleados son poco propensos a comunicar a los demás lo que saben. Si un técnico enseñara a un recién llegado todo lo que ha aprendido y le iniciara en el funcionamiento de su máquina o equipo, se volvería menos indispensable y tendría la impresión de que se podría prescindir de él. Cada cual procura guardar para sí una parte de lo que sabe, obligando así a los demás a negociar su participación.

El dilema consiste en que, si los responsables de la producción no intercambian un volumen suficiente de información, les será difícil dominar las vicisitudes del proceso. Pero si no se protegen, se vuelven sustituibles y sus esfuerzos por mejorar en su esfera de trabajo nunca serán tenidos en cuenta ni recompensados. Además, la noción de sustitución se entronca con uno de los más vivos temores de la cultura mexicana: el miedo al otro o al gemelo, ese ser maléfico que puede suscitar confusión y suplantarnos.

Hay aquí una contradicción manifiesta entre el interés general y el particular. A los asalariados les conviene que su fábrica tenga un alto rendimiento: el resultado será un mejor salario y una mayor seguridad en el empleo. Sería pues

ventajoso para ellos comunicarse lo mejor posible, pero ninguno está dispuesto a transmitir a los demás toda la información que posee.

### **Cómo nace la solidaridad local**

El primer conflicto laboral demostró a los empleados de la fábrica que su situación era vulnerable y que no podían contar ni con un sindicato, que era capaz de volverse contra ellos, ni con una dirección impotente que se veía forzada a despedir a sus obreros. Ahora bien, la mayoría de ellos han abandonado las labores agrícolas para trabajar en la industria. Esta les proporciona mejores ingresos, pero al mismo tiempo pierden el lugar que ocupaban en la sociedad tradicional. Con este empleo corren el riesgo de perderlo todo nuevamente. Lo único que puede protegerles es una nueva forma de solidaridad. Solidaridad que van a crear en el seno mismo de la fábrica, clandestinamente, apoyándose en sus tradiciones.

Entre asalariados los lazos son múltiples. Por ejemplo, el apadrinamiento de colegas o de hijos de colegas en los bautizos, comuniones y esponsales. Es el sistema de "compadrazgo" gracias al cual se establecen entre ellos relaciones de intercambio más o menos recíprocas y equilibradas. Ello obliga, por ejemplo, a ayudar

a un compadre a construir su casa o a otro a resolver sus problemas de salud o sus dificultades económicas, pero con la seguridad de que, en caso de necesidad, los otros no dejarán a su compadre en la estacada.

Más fuerte aun es el vínculo entre los "cuates", los compañeros de parranda con los que se puede hablar libremente y establecer una solidaridad sin falla. Mientras el compadrazgo pertenece a la esfera pública, las redes de solidaridad entre cuates se mantienen secretas.

La solidaridad en el seno de la fábrica puede también adoptar otras formas, como los lazos familiares o las relaciones amorosas más o menos discretas. Las mujeres, que forman un grupo muy unido, suelen oponerse a esas relaciones, que son perjudiciales para la cohesión de su grupo. En efecto, gracias a su autonomía económica las obreras se hallan en situación bastante excepcional. Pero consideran que esa autonomía está amenazada tanto en la empresa, donde a veces son objeto de presiones de orden sexual, como fuera de ella, donde sus allegados tratan de hacerlas volver a su tradicional papel doméstico. Para defender su independencia organizan diversas actividades extraprofesionales, de carácter deportivo o lúdico, de las que quedan excluidos los hombres.

El conjunto de esas redes de solidaridad ha contribuido en gran medida al éxito técnico de la fábrica, especialmente al abrir a las obreras las puertas del sistema de producción.

## Hablar de la avería

Para explicarnos cómo se fabrica industrialmente el yogur, el ingeniero francés echó mano a las ecuaciones. El obrero mexicano, por su parte, nos mostró las tuberías por donde circula la leche. Difícil decidir cuál fue la mejor explicación: en uno como en otro caso, tuvimos la impresión de haber comprendido.

La diferencia entre ambos enfoques es particularmente interesante cuando se trata de dar con las causas de un mal funcionamiento. El ingeniero francés se basará en un esquema general del sistema

de producción, mientras que el obrero mexicano seguirá mentalmente el recorrido de la leche y se preguntará qué puede haber ocurrido en cada punto del circuito. Su mayor desventaja consiste en que sus conocimientos se limitan a una parte de éste, lo que le obliga a confrontar sus saberes con los de sus colegas. Tal intercambio, que reduce la zona oculta de conocimientos en que se basa el poder de cada empleado en la empresa, apenas entraña riesgos cuando tiene lugar entre compadres y cuates, cuya solidaridad es total. En resumen, la pertenencia a una red de solidaridad permite a cada cual desempeñar su papel en la producción con el mínimo de riesgo.

Particularmente explícito es el ejemplo del error humano. La más de las veces en las averías entra un factor humano: error, negligencia o tratamiento incorrecto de un desperfecto mecánico. Para no tener que reconocer su culpa ante un tercero, el responsable trata al principio de reparar él mismo el daño, a riesgo de hundirse aun más en el error y de agravar la situación. Para evitar posibles sanciones piensa quizá en señalar la avería sin decir palabra de las manipulaciones posteriores, lo que complica sobremanera el diagnóstico.

Confesando el error a sus camaradas, que no le delatarán, el obrero obra de la mejor manera posible para mantener la producción protegiendo al mismo tiempo sus intereses. La encuesta reveló que las redes de solidaridad se extendían por distintos sectores de la empresa y englobaban varios niveles de la jerarquía, constituyendo un factor clave de la eficacia del personal.

Esas redes desempeñan también un papel importante en el aprendizaje. Formar a alguien supone arriesgarse a que un día nos suplante. Pero el alumno que pertenece a la misma red que su maestro no hará nada que le perjudique. La dirección ha comprendido que sus intentos de lograr que un joven sea formado por otro empleado mayor que no lo ha elegido personalmente están condenados al fracaso. Pero advirtió también que los obreros más calificados se rodeaban de ayudantes cuyo número terminaba convirtiéndose en símbolo de su rango en la empresa. En efecto, si un obrero tiene un ayudante es un personaje importante, pero si tiene dos ya no necesita trabajar. Había pues que limitar el número de ayudantes sin suprimirlos, para poder seguir disfrutando del sistema de formación de los nuevos obreros por los antiguos.

Esta tensión entre una lógica industrial importada y las tradiciones locales es seguramente lo que explica los excelentes resultados de la fábrica. La dirección francesa encarna la necesidad de producir cada vez más y mejor. Las redes de solidaridad mexicanas no tienen por finalidad la producción pero la facilitan. Aunque también pueden paralizarla si estiman que es mejor para ellos no hacer nada. La dirección ha sido capaz de ganar su confianza mostrándose profundamente interesada en el éxito de la empresa, pero sabiendo adaptarse al mismo tiempo a modos de funcionamiento que en parte escapan a su control. ■

**E**statuillas de terracota de Ocotlán, Oaxaca.





# AREA VERDE

EL CORREO DE LA UNESCO — ABRIL 1994



## EL DILEMA DE LOS PARQUES NACIONALES

POR FRANCE BEQUETTE

AUNQUE todo el mundo reconoce que los parques son lugares que los Estados procuran valorizar y proteger por la belleza de sus paisajes y la riqueza excepcional de su fauna y su flora, no hay que cerrar los ojos ante los peligros que los amenazan si se quiere conjurarlos. El primer parque se creó en 1872, en plena revolución industrial, en Yellowstone, en la costa oeste de Estados Unidos. Actualmente existen

más de 8.500 parques nacionales en 120 países, con un total de 850 millones de hectáreas (aproximadamente tres veces la superficie de la India). Inicialmente los parques, que no hay que confundir con las reservas de biosfera creadas por la UNESCO a partir de 1971, eran sobre todo lugares de reposo y esparcimiento. Actualmente se están convirtiendo en "conservatorios". Dos misiones que resulta cada vez más

Arriba, el parque de Amboseli, en Kenya.



# EL DILEMA DE LOS PARQUES NACIONALES

difícil conciliar, pues el turismo, esa auténtica "industria sin chimeneas" en constante expansión, posee un poder de destrucción no desdeñable. Por otra parte, es casi imposible encontrar zonas deshabitadas que proteger, pues la población del planeta no deja de aumentar y la agricultura, la industria y la urbanización siguen ganando terreno.

Según la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), un parque nacional debe albergar uno o varios ecosistemas que no hayan sido alterados por el hombre, especies animales y vegetales, relieves terrestres o hábitats de interés científico, educativo o recreativo, o paisajes naturales de excepcional belleza. Al crear un parque las autoridades tienen que adoptar medidas para prevenir o eliminar la explotación o la ocupación de la totalidad del sitio. El criterio esencial es admitir solamente la entrada de visitantes que buscan en el parque un lugar de esparcimiento o que desean inscribirse. Este principio es mucho más difícil de aplicar de lo que parece. Los primeros parques establecieron el método coercitivo de "vallas y multas" (en inglés "*fences and fines*"), pero pronto se advirtió que ninguna

barrera o ley podía impedir que las poblaciones locales cultivaran, cazaran, talaran árboles o practicasen la roza para sobrevivir. E incluso más, ¿podían acaso esas poblaciones admitir que se las expulsara de sus tierras en nombre de la protección de la naturaleza?

## PILLAJE Y DEPREDACIONES

Así, en el parque Iguazú del Brasil y en el parque de Guastopo de Venezuela se desalojó a los habitantes. Centenares de familias recibieron una indemnización y nuevo alojamiento en otra región. Pero el gobierno brasileño aplicó también el método inverso al crear en 1961 el parque Xingu que acogió a 17 tribus cuyas tierras habían sido confiscadas. Algunas familias no vacilaron en demandar al gobierno ante los tribunales pues no conseguían adaptarse al nuevo entorno y reclamaban sus antiguas tierras. En Costa Rica, tras abandonarse las plantaciones de banano, 800 obreros y sus familias que quedaron sin trabajo invadieron en 1985 el parque nacional de Corcovado, en la península de Osa. Allí se dedicaron a buscar oro contaminando los ríos con mercurio y otros desechos. Una orden judicial permitió a la policía expulsarlos después de haberlos indemnizado. Apenas se habían marchado cuando llegaron otros buscadores de oro, lo que desencadenó un enfrentamiento armado. En Khao Yai, Tailandia, la creación de un parque de 1.200 km<sup>2</sup> motivó una lucha sangrienta entre guardabosques y campesinos, que ocasionó víctimas en ambos bandos. Pese a las severas medidas de protección, continúan la caza furtiva y la tala de árboles, y la consiguiente degradación de los bosques.

No es mejor la situación de los parques en África Occidental y Central, una región asolada por conflictos armados. Gérard Sournia, director de la UICN-Francia, que durante muchos años se ha ocupado de los parques africanos, señala: "Estos espacios escasamente habitados en tiempos de paz pueden suscitar en tiempos de guerra el interés de los beligerantes y de la población local convirtiéndose en zonas de incursión o de refugio, en campos de batalla discretos, en fuentes de productos comestibles o comercializables (marfil y cuerno de rinoceronte) a cambio de armas o para el consumo de los ocupantes, en territorios abiertos a reivindicaciones diversas." Ahora bien, guerras inter-

nacionales, civiles o tribales y rebeliones de todo tipo se suceden desde hace treinta años en esta región del mundo: los parques de Rwanda, Zaire, Níger, Senegal, Malí, Mauritania, Togo y Chad han pagado a la guerra un pesado tributo. Los combates ahuyentan y dispersan a los animales, cuando no se exterminan manadas enteras con armas automáticas, como en el parque de Virunga del Zaire, o en el parque nacional Queen Elizabeth de Uganda. Esos disturbios, señala Gérard Sournia, desalientan la cooperación internacional y el esfuerzo de los donantes. "En Níger, escribe Sournia, y más precisamente en Air-Teneré, la rebelión tuareg, la toma de rehenes entre los responsables y empleados de la reserva (que ocasionó la muerte de dos de ellos), las amenazas proferidas contra el personal extranjero y los robos de material, en particular de vehículos, fueron motivo más que suficiente para que la UICN, que dirigía el proyecto, decidiera de común acuerdo con los proveedores de fondos y las autoridades locales trasladar al personal a la capital y suspender el proyecto." Un ejemplo más: en los años sesenta, el parque de Murchison Falls, en Uganda, representaba por sí solo el 70% de las ingresos del turismo, que todos los años aumentaban regularmente en un 25%. Con el golpe militar de Idi Amin en 1971 el turismo cesó casi por completo y dos años tarde fue prohibido. Al recobrar el país la estabilidad política los turistas extranjeros volvieron a afluir, lo que contribuyó a la recuperación económica del país.

## LAS DOS CARAS DE LA MONEDA

En un estudio de 1992 del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), titulado *Industry and environment*, se señala que la parte que corresponde al turismo en el PNB es del 6% en Túnez, del 18% en Maldivas y del 32% en Barbados. Se trata, pues, de una verdadera industria mundial que cuenta con 130 millones de empleados, un capital anual de más de 400 mil millones de dólares, al servicio de unos 500 millones de turistas internacionales y diez veces más de nacionales. Para Kenya, por ejemplo, el turismo representa la primera fuente de divisas.

En el parque nacional de Amboseli, los animales producen mayores beneficios vivos que muertos. El investigador estadounidense David Western ha calculado que como atracción turística un solo león "vale" 27.000 dólares por año y el "rendimiento" de una manada de elefantes es de 610.000 dólares. Pero el número cada vez mayor de vehículos todo terreno que acosan a la onza, uno

Biscuit Basin en Yellowstone, Estados Unidos. Este parque nacional, creado en 1972, fue el primer sitio protegido del mundo.







Las cataratas del Iguazú, en Brasil.

de los animales preferidos de los turistas, amenaza su supervivencia. Una dificultad suplementaria: estas tierras pertenecían inicialmente a los pastores masai, que no se resiguan a aceptar la prohibición de sus cacerías tradicionales sin obtener a cambio provecho alguno del turismo. Según el mismo estudio, se observa en Nepal una crisis de las vocaciones monásticas entre los jóvenes, que prefieren ponerse al servicio de los alpinistas que escalan el Himalaya. Estos sherpas invierten sus ganancias en viviendas más espaciosas, lo que constituye una nueva amenaza para los bosques pues hace falta más leña para calentarlas, o bien compran más ganado, lo que ocasiona la sobreexplotación de los pastizales.

La situación es diferente en los países desarrollados. Algunos magníficos parques, víctimas de su propio éxito, son literalmente invadidos por los turistas en la temporada de vacaciones. En los Alpes franceses, el parque nacional de Vanoise, por ejemplo, recibe anualmente más de 800.000 visitantes, y hay días en que miles de turistas recorren sus senderos para observar la fauna y la flora "silvestres". Por otra parte, la moda de los vehículos todo terreno—auto-

móviles, motos y bicicletas—estropea irremediablemente los suelos. No basta con prohibir, lo importante es lograr que esas prohibiciones sean respetadas. Ello plantea el problema de la educación del público, pero también de contratar un número suficiente de guardabosques, así como de darles una formación y un salario adecuados.

En Francia hay aproximadamente de 10 a 70 guardas en cada parque, tan motivados como mal remunerados. Observan la naturaleza, colaboran con los científicos e informan a los visitantes. En ciertas reservas son también los responsables de un sistema de cámaras que permite, por ejemplo, observar la vida y la reproducción de los pájaros sin molestarlos. En estos casos el principal objetivo del parque es proteger una naturaleza inaccesible para el hombre. En este mismo orden de ideas, algunos "conservadores" proponen que se reduzca en un 2% o 3% la superficie de los parques abierta al público y se instale fuera de ellos una reproducción en miniatura de sus paisajes más espectaculares a fin de alejar a los visitantes de esos parajes...

¿No se puede hacer nada mejor? En diciembre pasado se celebró en Estados Unidos una reunión en que

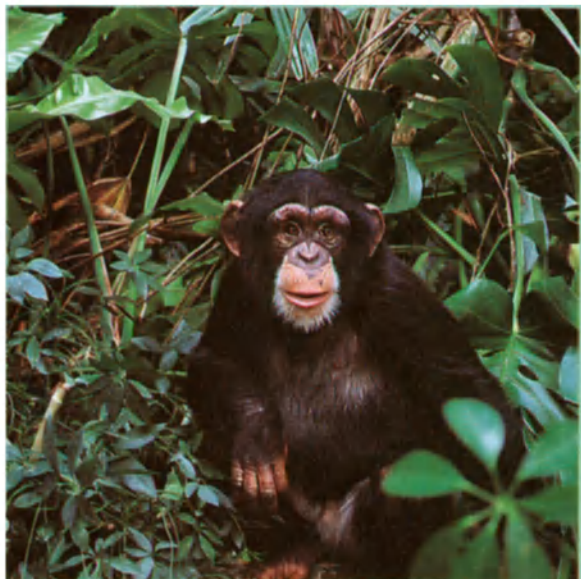
participaron la mayoría de los administradores de las reservas de biosfera del país y los representantes de las diversas autoridades federales y locales competentes a fin de elaborar un plan de acción para las reservas de biosfera estadounidenses. Esta importante iniciativa contribuirá sin duda a fortalecer la red mundial de reservas de biosfera, cuya situación y estatuto se revisarán en marzo de 1995, en una conferencia organizada por la UNESCO en Sevilla. Aunque no siempre alcancen plenamente sus objetivos, las reservas de biosfera poseen una estructura más completa que la de los parques. En efecto, se ocupan de la conservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, participan en una red internacional de investigación y gestión y, sobre todo, concilian medio ambiente y desarrollo, lo que garantiza la calidad de vida de las poblaciones locales. ■

---

*FRANCE BEQUETTE, periodista francoamericana especializada en problemas ambientales, contribuye desde 1985 al programa WANAD-Unesco de formación de periodistas africanos de agencias de prensa.*

---





## DOS CHIMPANCÉS EN UN CIRCO GRIEGO

En diciembre de 1993 a un fotógrafo que viajaba con un circo griego le fueron confiscados dos jóvenes chimpancés hembras a los que hacía posar con los niños para realizar fotografías. En efecto, la Convención sobre Comercio Internacional de Especies de Flora y Fauna Silvestres Amenazadas de Extinción (CITES), ratificada por Grecia en el mes de febrero, prohíbe el comercio de esos mamíferos. Como ese país no disponía todavía de una legislación específica se invocó el delito de contrabando. El fotógrafo afirma haber comprado los animales en España sin conocer su origen. TRAFFIC, el órgano de vigilancia del comercio de especies salvajes del Fondo Mundial para la Naturaleza, se ha encargado de recuperarlos y conducirlos a un centro. ¿Cómo dejarlos en libertad sin saber de dónde vienen? ■



## TEJIENDO BOTELLAS

Patagonia, empresa estadounidense especializada en la fabricación de prendas deportivas, ha realizado la hazaña de confeccionar sueters con botellas de PET, el único tipo de plástico reciclable. Las botellas se lavan, se cortan en pedazos, y después de fundirlas y transformarlas en fibras, se hilan. Estas prendas, apropiadas para el clima de montaña, son suaves y abrigadas, se lavan en la lavadora y no absorben la humedad. Su nombre es *PCR Synchronilla*—PCR del inglés *post-consumer recycled* (reciclado después del consumo). Patagonia, que no se arredra ante nada, está buscando ahora la manera de reciclar ¡la *Synchronilla!* ■

## EMPAQUETAR UN PRODUCTO CON... EL PRODUCTO

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) ha dado a conocer una innovación propuesta por una empresa canadiense, Bonar, INC. Bonar embalaba sus resinas destinadas a la industria del plástico y del caucho en bolsas tradicionales confeccionadas con varias capas de papel recubiertas de plástico, hasta que se le ocurrió envolver las resinas con resinas, muy apropiadas para ese fin. Además de no dejar desechos, el embalaje pasa a formar parte del producto acabado. ■

## OMÁN: DÁTILES Y SARDINAS PARA LAS CABRAS

En la mayoría de los Estados del Golfo y en particular en la Sultanía de Omán, la escasez de agua acarrea una penuria de forraje, principal obstáculo para la cría de ganado. Ahora bien, todo problema tiene una solución. Como indica el Ministerio de Agricultura y Pesca de Omán, la producción anual de sardinas es de unas 25.000 toneladas y no puede ser consumida íntegramente por la población. Además, de las 85.000 toneladas de dátiles cosechadas anualmente, 10.000 son de calidad inferior. Dátiles y sardinas pueden aportar a terneros y cabras un complemento de proteínas indispensable, esperando que una vez en el plato no sepan a pescado... ■

## LA GESTIÓN DEL LITORAL

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) publicó en 1993 un documento que interesará a todos aquellos a quienes preocupa la relación tierra-mar. Presenta diez estudios de caso sobre zonas geográficas precisas, como la bahía de Izmir, en Turquía, la laguna de Venecia, en Italia, o el lago Lemán, en la frontera franco-suiza. Otros se refieren a regiones más vastas como la costa sudeste de Tasmania, en Australia, o el sur del Reino Unido. Dos estudios, por último, tratan de un Estado en su totalidad, Noruega, y de un espacio internacional, el mar Báltico. En las zonas costeras se concentran actividades muy diversas, incluso antagonicas, como la acuicultura, las operaciones portuarias, el turismo y los deportes, las construcciones urbanas e industriales, la explotación de canteras, la agricultura y la evacuación de desechos. Los métodos de gestión presentados en cada caso no pretenden ser una panacea universal, pero pueden inspirar soluciones en otras regiones del mundo. Publicación en inglés, con resúmenes en francés. ■ OCDE, rue André Pascal, 75775 París Cedex 16, Tel. (33-1) 45 24 80 89. Fax. 45 24 85 00.



## PESCADORES SIN ATÚN

El objetivo de la Comisión Internacional de Conservación del Atún del Atlántico no es conservar el atún en latas, sino al contrario evitar que se haga así. Ante la rápida disminución de esta especie debido a la pesca excesiva de los últimos veinte años, los 22 países reunidos en 1993 en la Comisión aceptaron limitar la pesca de este año a 1.995 toneladas y la el año próximo, a 1.200 toneladas, es decir un 55% menos que en 1991. Algunos especialistas consideran que la medida es poco eficaz y responde más a intereses económicos —precio del pescado, empleo de los pescadores— que a la protección de una especie amenazada. El Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) indica que el 40% de la pesca mundial de atún, realizada principalmente en Australia, Estados Unidos, Taiwan, España y Canadá, se consume en Japón. En una subasta, un pescado puede llegar a venderse en 60.000 dólares. ■

## ¿QUÉ HAY DE NUEVO SOBRE LA CAPA DE OZONO?

El número de diciembre de 1993 de *Action ozone*, boletín del Centro de Actividad del Programa Industria y Medio Ambiente del PNUMA, revela que “los niveles de ozono en la Antártida han descendido a menos de 100 unidades Dobson, las más bajas concentraciones diarias registradas hasta el presente. Representan una reducción de 70% frente a las concentraciones medias observadas antes de la formación del agujero en la capa de ozono. Por encima de Europa, entre diciembre de 1992 y marzo de 1993, se ha observado una disminución de las concentraciones de ozono de 13% con respecto a la media.” Aunque en ambos hemisferios ha disminuido el índice de crecimiento anual de los clorofluorocarbonos al reducirse su producción en un 60%, las concentraciones atmosféricas de esos gases de larga vida seguirán aumentando hasta fines de siglo. ■

PNUMA CAP/IE, 39-43 quai André Citroën, 75739 París Cedex 15. Tel. (33-1) 44 37 14 50, Fax 44 37 14 74.

# ¿PARA QUÉ SIRVEN LOS LEONES?



EL Lions Clubs International (Club Internacional de Leones) tiene sólo un lejano parentesco con los felinos, aunque en su emblema aparezcan dos de perfil. Lions es la sigla inglesa de “*Liberty, intelligence, our nations' safety*”: libertad, comprensión y salvaguardia de nuestras naciones. Al parecer representa el más importante y activo de los clubs-servicio del mundo, es decir una agrupación de personas decididas a servir a los demás. Más de 40.000 clubs en 175 países reúnen 1.600.000 miembros en torno a un ideal de generosidad: corazón y mente abiertos, interés por el ser humano, sin distinción de raza o nacionalidad, religión o filosofía. Un asegurador estadounidense de 37 años, Melvin Jones, fundó el primer club en Chicago en 1916. En 1945 representó al Lions Clubs International ante las Naciones Unidas. Reservado inicialmente a los hombres, Lions abrió sus puertas en 1968 a los jóvenes de ambos sexos de 18 a 27 años. En 1975 se crearon clubs exclusivamente femeninos. En 1985 los clubs pudieron al fin ser mixtos.

Desde 1970 Lions se preocupa por el medio ambiente. En 1982 recibió la medalla “*Environment leadership*” de manos del Director del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. En Francia todos los años se organizan para sus miembros seminarios sobre temas ambientales: el agua, las nuevas fuentes de energía, los desechos o la detección y medición

de la contaminación atmosférica. En 1991 la sección francesa lanzó una operación titulada “2000 fuentes para el año 2000” cuyo objetivo es inventariar y restaurar las fuentes abandonadas desde que el agua corriente se instaló en las regiones más remotas, a fin de devolverles su función de punto de encuentro y lugar de vida. Ya se han restaurado 240 fuentes. El mismo año una misión llamada “Una gota de agua para Africa” dotó a una docena de aldeas de Malí, privadas de agua, de pozos equipados con bombas manuales simples y eficaces. Otra iniciativa en Malí: en colaboración con la organización no gubernamental canadiense Groupe Action Nord-Sud (GANS), se está tratando de promover el cultivo de hortalizas en veinte hectáreas de regadío y de proporcionar arados a los campesinos. Pero el uso del arado, diez a veinte veces más eficaz que el azadón, supone resolver previamente los problemas de animales de tiro, forraje y reparación del material. La transformación de los hábitos culturales se logrará gracias a la adhesión total de la población. Esos dos ejemplos ilustran la eficacia de empresas de dimensiones humanas, que transforman la vida de los que reciben sus beneficios.

Cabe recordar que el bastón blanco que utilizan los ciegos, así como el adiestramiento de perros guías para ayudar a los no videntes a recobrar su autonomía social son iniciativas del Lions Club. Actualmente el Club dirige una campaña llamada “*Sight first*” (Primero la vista) para luchar contra la ceguera en todos los continentes. El Lions Clubs International figura en la lista B, llamada “de información y consulta”, de organizaciones no gubernamentales reconocidas por la UNESCO, lo que lo autoriza a asistir como observador a ciertas reuniones y a participar en comisiones y grupos de trabajo. ■

Sede mundial: Lions Clubs International, 300 22nd Street, Oak Brook 60521-8842, Illinois, USA, Tel. (708) 571 54 66, Fax: 571 88 90.



## EUROPA ORIENTAL ✓ **Algunas lecciones de historia**

■ por Tatjana Globokar ■

*Cada pueblo tiene su lengua, su historia y también su manera de trabajar.*

**D**ESDE la caída del muro de Berlín los hombres de negocios occidentales acuden en masa a la Europa oriental. Su propósito es iniciar en el conocimiento de sus métodos a los empresarios de los ex países comunistas para que puedan servirles de interlocutores, si no de socios. Pertrechados con sus consejos y sus técnicas de gestión, llegan a esos países donde se les acoge ora con entusiasmo, ora con desconfianza, pero su mensaje, muy sencillo, es siempre el mismo: durante más de cuarenta años ustedes han administrado sus empresas sin tener que soportar la presión de la competencia ni la dura ley del mercado; aquí estamos para enseñarles los secretos de la competitividad. Los recién llegados, alemanes,

franceses, ingleses o italianos, multiplican las sociedades mixtas, las oficinas de asesoramiento y las escuelas de gestión. Pero han de contar también con las sorpresas.

### **Una diversidad oculta**

Sorpresas que, por lo demás, son recíprocas. Los hombres de negocios occidentales advierten pronto que la imagen estereotipada que tienen de la economía planificada —lentitud de los métodos de decisión, ineficacia en el trabajo, responsabilidades mal definidas— no es válida para todos los países. Entre 1945 y 1990 se impuso la cómoda costumbre de englobar todo el “Este” de Europa,



desde el Báltico hasta el mar Negro, en un bloque monolítico gobernado de manera uniforme por regímenes de tipo socialista. A nadie le interesaba saber que tras la cortina de hierro vivían pueblos muy distintos unos de otros, cuyas peculiaridades culturales no podían dejar de influir en la gestión económica.

Por su parte, a los empresarios de Europa oriental les sorprende comprobar, cuando colaboran con los occidentales, que los rasgos de excelencia de que se enorgullecen las empresas occidentales —eficacia, coherencia y rapidez de decisión— brillan a menudo por su ausencia. Advierten también que las negociaciones resultan más o menos fáciles según el país de origen de esos empresarios.

El acercamiento entre unos y otros tras la desaparición del bloque oriental ha tenido al menos el mérito de hacerles ver que cada pueblo tiene su lengua, su historia y sus tradiciones, pero también su manera de trabajar. En el Este existe el riesgo de que esas particularidades se vean nuevamente reprimidas y anuladas por métodos de gestión calcados de los occidentales. Parece pues urgente estudiarlas en forma sistemática a fin de integrarlas con conocimiento de causa en la vida de las empresas locales.

De 1985 a 1992 tuvimos ocasión de llevar a cabo en Polonia, Hungría, Eslovenia y Bosnia-Herzegovina una serie de investigaciones que pusieron de relieve la existencia de comportamientos y de sistemas de valores muy distintos, vinculados a la historia de cada país.

**N**owa Huta (“la nueva fundición”) en los suburbios de Cracovia es el principal complejo siderúrgico de Polonia.

### **Idealismo y pragmatismo**

“Para trabajar con tranquilidad necesito saber que mi director me tiene afecto”, nos decía un

jefe de servicio de una fábrica polaca. Al principio nos sorprendió tal coloración emotiva en las relaciones laborales, pero después, al analizarla en el contexto general de la empresa, nos pareció perfectamente comprensible.

Nuestro interlocutor expresaba así la viva necesidad de sentirse apreciado por su superior jerárquico. Por otros indicios llegamos a la conclusión de que los trabajadores de la fábrica estaban unidos por relaciones de solidaridad semejantes a las que en otros tiempos florecieron en los campos de batalla que han jalonado la atormentada historia de Polonia.

Esa solidaridad hace que intervengan en el trabajo sentimientos patrióticos muy alejados de las realidades prácticas de la vida cotidiana. Nuestros interlocutores apenas se referían a sus obligaciones o a los resultados de la empresa; en cambio, la prosperidad y la gloria de Polonia revestían para ellos gran importancia. “Los polacos vibran con todo lo que atañe a la patria”, confirma A. Podgorecki en su obra *Una teoría de la sociedad polaca* (1991).

En comparación con ellos, los trabajadores húngaros muestran motivaciones más sencillas y pragmáticas. En la fábrica húngara donde hicimos una encuesta las aspiraciones personales quedan subordinadas a la cohesión del grupo. Según el ingeniero principal, un buen trabajador es un individuo tímido que habla poco y hace el trabajo de sus colegas. Comportamiento que se considera conveniente e incluso necesario, ya que sirve al interés superior del grupo.

El grupo es la unidad de fabricación, el departamento administrativo o el servicio de mantenimiento. Su cohesión es total: en él se intenta resolver los problemas sin injerencias “extrañas”.

**E**l sitio de la ciudad de Czeszochowa por los suecos, en 1655, concluyó con la victoria de los polacos. Pintura popular de fines del siglo XVII.





**C**ampesinos suabos en Banat, Hungría. Tarjeta postal de 1906.

La fidelidad no se traduce necesariamente en un sentimiento de pertenencia a la empresa, pero sí suscita una actitud competitiva entre los distintos grupos que desean demostrar su superioridad frente a los demás.

Las raíces de un comportamiento de esa naturaleza están en el pasado de una sociedad formada por un mosaico de pueblos y religiones diferentes. Un entorno hostil la obligó a retraerse en sí misma, agrupándose en torno a pequeños nobles feudales. En medio de esa diversidad étnica y religiosa el espíritu comunitario sirvió de cimiento a su unidad.

### **Comunidad aldeana y comunidad familiar**

Análogos comportamientos, aunque más individualistas, pudimos observar en una fábrica eslovena. Allí lo que importaba eran los conocimientos prácticos, que parecían constituir el único criterio de aceptación de los demás. “Nos entendemos bien con el actual jefe de equipo. Siempre ha trabajado en tareas de forja. De eso por lo menos sabe”, nos decía un obrero. Por su parte, el jefe de equipo declaró que prestaba oídos a lo que decía el obrero, porque “¿quién conoce el trabajo mejor que él?”

Pudimos así comprender el modelo de gestión “a la eslovena”, en que los trabajadores logran desarrollar sus capacidades prácticas si se mueven en un ambiente de cooperación. El fuerte espíritu igualitario que predomina en sus relaciones les confiere un sentimiento de dignidad y de confianza. En la organización laboral ello se traduce en el rechazo de estructuras demasiado jerarquizadas y la aspiración a la comunicación interna, gracias a la cual “cada individuo puede expresarse y mostrar que tiene razón”.

Si los eslovenos sienten tanto apego por los valores de equidad, cooperación y competencia es porque su sociedad se basa en la comunidad aldeana. Bajo la dominación extranjera eran muy escasas las posibilidades de ascenso social

al margen de la comunidad. De ahí que ésta favoreciera la igualdad y la solidaridad entre sus miembros, que sólo se distinguían unos de otros por su capacidad y competencia.

Tras la experiencia de Eslovenia, que confirmó el papel que las antiguas culturas desempeñan en la economía de la ex Yugoslavia, proseguimos nuestra investigación en Bosnia-Herzegovina.

Este país, habitado por bosnios musulmanes, croatas católicos y serbios ortodoxos, sigue fuertemente influido por el modelo de organización social de la “zadruga”. Si bien la “zadruga”, gran familia tradicional de los Balcanes en que los hijos viven y trabajan juntos bajo la autoridad del padre, prácticamente ha desaparecido, perdura aun en la mentalidad de la gente. Los dos polos de la “zadruga” son el padre y los hermanos. El primero encarna al jefe cuyo deber es proteger a la comunidad familiar, a la que dedica sus desvelos. Los hermanos representan la sumisión de los individuos al grupo, unido por un marcado sentimiento de solidaridad.

Esta jerarquía familiar parecía influir en las relaciones entre superiores y subordinados en la fábrica donde llevamos a cabo nuestra encuesta. Los jefes ejercían una autoridad paternal y los obreros practicaban la solidaridad fraterna. Los dirigentes desempeñaban el papel del padre todopoderoso y protector, pero también amado, papel que sus subordinados les atribuían sin dificultad. El jefe —director o ingeniero principal— es aquel “que sabe todo”, “prevé todo” y siempre está dispuesto “a escuchar”. En cambio, en los equipos de obreros, impregnados de espíritu igualitario, las relaciones son familiares y la cooperación espontánea. En boca de nuestros interlocutores podíamos oír constantemente expresiones como “nuestra fábrica”, “nuestra casa” o “nuestra familia”. En esa “familia” el papel de cada cual estaba perfectamente definido y sus aspiraciones profesionales se integraban en el esfuerzo colectivo.

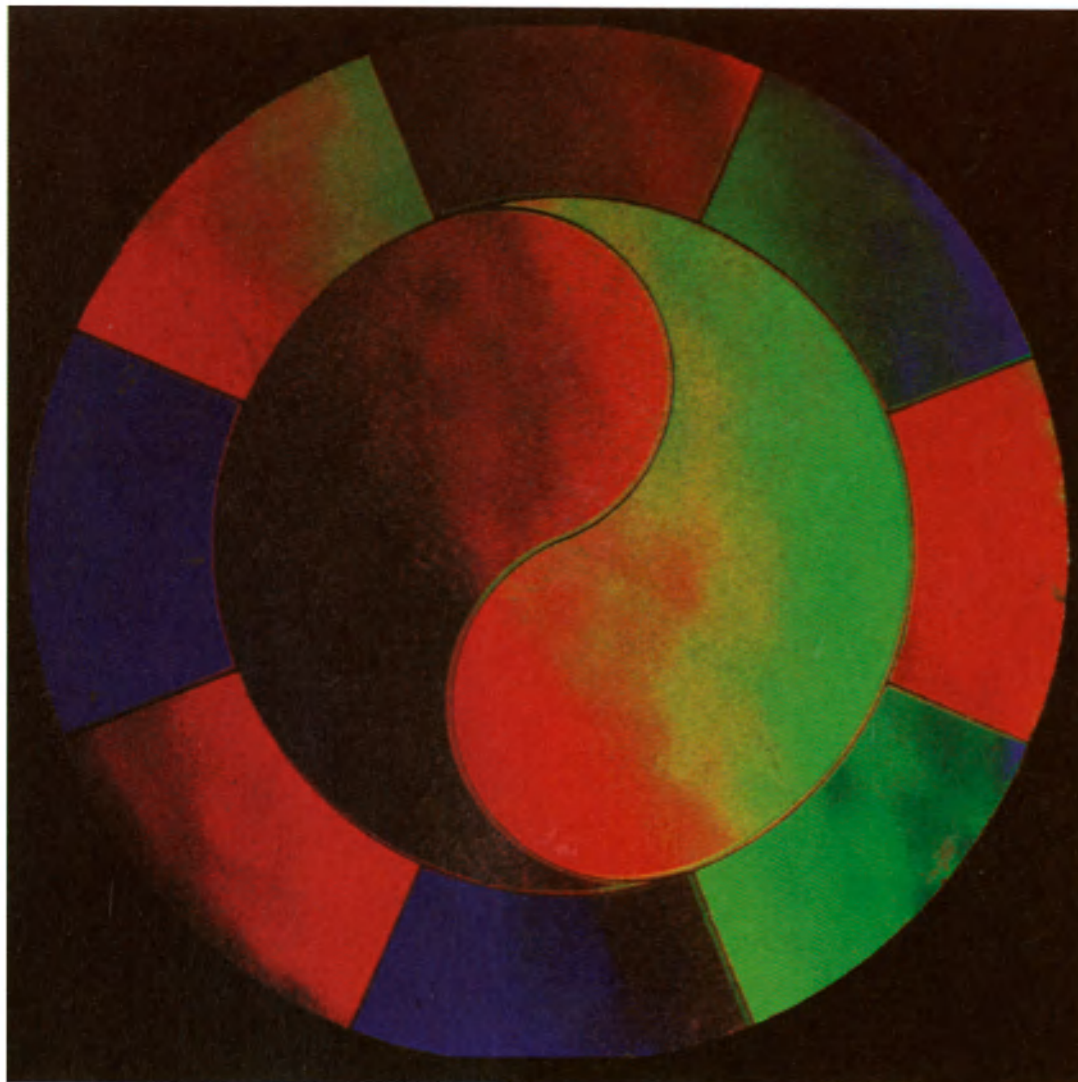
### **Lección para empresarios**

Este sucinto análisis de las peculiaridades de algunos países de Europa oriental y central indica a las claras que la gestión moderna no puede prescindir de un conocimiento a fondo de las raíces culturales y sociales de quienes trabajan en la empresa. Mientras no se demuestre lo contrario, los administradores y asesores en gestión que obtienen buenos resultados son aquellos que dan muestras de capacidad de observación, de escucha y de intuición. En efecto, conviene saber que en un país donde domina el espíritu comunitario no deben imponerse estructuras demasiado jerarquizadas y que allí donde el individuo se somete gustosamente al interés del grupo no hay que entronizar como principio el individualismo. Y ello no sólo para evitar los conflictos sino además para favorecer la realización personal en la empresa común.

**TATJANA GLOBOKAR**, economista de origen esloveno, es delegada general de la Ecole de Paris du Management e investigadora asociada del centro “Gestion et société” del Centro Nacional de Investigaciones Científicas de Francia (CNRS). Ha escrito numerosos estudios sobre la economía de los países de Europa Central y Oriental.



Para llegar a ser un samurai hacía falta un coraje sin límites, una fuerza colosal y una férrea voluntad. Son precisamente esas cualidades las que se procura inculcar hoy día al personal directivo de las empresas japonesas.



## JAPÓN ✓ Los nuevos samurais

■ por John Harford ■

**A**rriba, el yin y el yang, imagen realizada con computadora.

¿Cómo se explica que un país insular relativamente pequeño y con escasísimos recursos naturales se haya convertido en una potencia comercial de primera magnitud? La clave podría encontrarse en la siguiente anécdota: en 1952 la pequeña empresa japonesa que más tarde se convertiría en Sony Corporation firmó un acuerdo con los Laboratorios Bell de Estados Unidos para la fabricación de transistores. El último consejo de la firma estadounidense fue éste: "Hagan lo que hagan, no intenten utilizar los transistores en los aparatos de radio, pues las frecuencias son incompatibles."

Algún tiempo después, tras haber resuelto el problema de las frecuencias, contribuyendo así a la revolución de los transistores, la empresa

japonesa se fijó el objetivo de fabricar una radio en miniatura que cupiera en el bolsillo de una camisa. Los proyectistas no consiguieron desgraciadamente diseñar un aparato tan pequeño, y por este motivo se hicieron camisas con bolsillos más grandes de lo normal para todos los miembros del equipo de ventas.

La capacidad de adaptación que revela esta anécdota es uno de los rasgos más destacados de la práctica comercial en Japón, basada en cualidades que es fácil enumerar pero mucho menos poner en práctica: respeto, confianza, lealtad, valor, sentido práctico, solidez, seriedad, sencillez, brevedad, calma, tolerancia, paciencia, perseverancia, claridad y prudencia. Para entender su importancia en el mundo de los negocios



**E**figie de Buda, Repulse Bay, Hong Kong.

hay que ir más allá de las manifestaciones superficiales del comportamiento social que son los buenos modales, la deferencia y la cortesía, meras apariencias exteriores de un fondo muy profundo. Hay que analizar el contexto general de la cultura japonesa, que a lo largo de los siglos ha recibido la influencia de diversas filosofías y religiones.

Una de las influencias más decisivas ha sido la de China por conducto del taoísmo, el confucianismo y el budismo zen. La escritura tiene también su origen en China, al igual que la medicina, la táctica militar y una infinidad de con-

ceptos filosóficos. Buen ejemplo de esa influencia es la adopción por los japoneses de los ideogramas chinos. Cualquier diario japonés contiene varios miles de signos caligráficos, de los que hay que conocer unos dos mil para poder leer un artículo. Esa increíble capacidad de identificación y memorización se adquiere a fuerza de trazar y trazar caracteres desde la más tierna infancia. Hacia los cuatro años de edad, y a veces antes, un niño se ha impregnado ya de los atributos esenciales en que se basa una buena gestión: paciencia, perseverancia, aplicación y gusto por el trabajo bien hecho.



## El universo y el individuo

Para la mentalidad japonesa el individuo es un microcosmos del universo y está irremediablemente sometido a cambios constantes e inevitables. Así el hombre se adapta y ocupa un lugar seguro dentro del orden de las cosas. Es primordial permanecer en armonía con los fenómenos naturales en lugar de oponerse a ellos. A la idea de cambio corresponde el concepto del *yin* y del *yang* que es la interacción recíproca de fuerzas positivas y negativas, a la vez opuestas y complementarias. Los japoneses creen que se debe buscar siempre y para todo el equilibrio entre ambas fuerzas. El proverbio que afirma que “lo único constante es el cambio” sirve para recordar en la vida cotidiana que guardar el equilibrio exige una vigilancia permanente.

La oposición entre el *yin* y el *yang* se manifiesta en la alternancia del día y la noche, las estaciones, lo masculino y lo femenino, el calor y el frío, la luz y la oscuridad. Su importancia para la planificación de las empresas se debe a la creencia de que es posible predecir los cambios o los acontecimientos teniendo en cuenta que a un aumento repentino del *yang* seguirá un rápido descenso al extremo *yin*, y a la inversa, lo que, dicho de otro modo, significa que si no se toman medidas con urgencia, la catástrofe será inevitable. Las catástrofes naturales —tormentas, terre-

motos e inundaciones—son una expresión de este desorden cósmico. Lo mismo sucede con los negocios si se actúa con precipitación. Por eso en Japón a la hora de planificar se tiene en cuenta la conveniencia de introducir los cambios de manera gradual y respetar en todo momento la armonía existente.

## Planificación y ritual

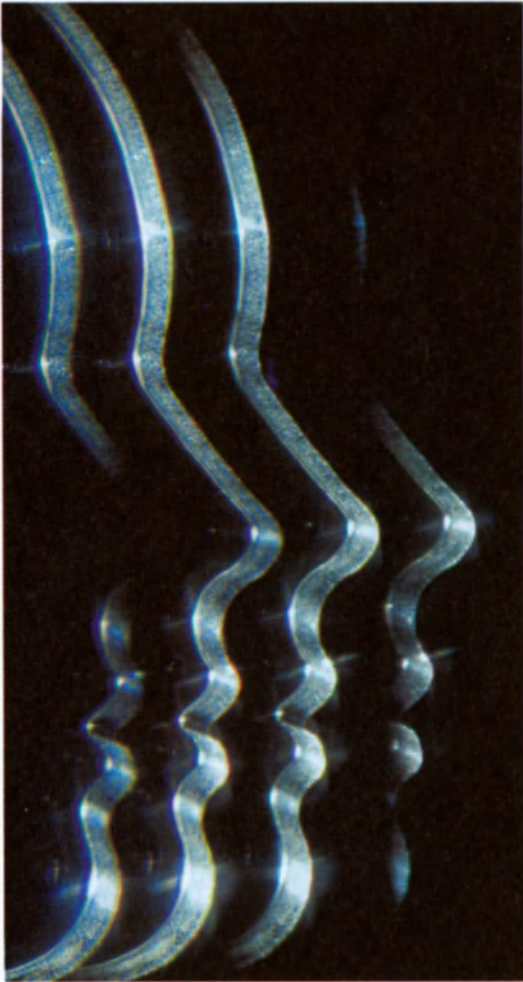
La preparación de un proyecto comercial obedece a un ritual comparable a las antiquísimas ceremonias de preparación de la tierra para la siembra. El terreno ha de ser fértil y las semillas (las ideas) deben ser de buena calidad y depositadas a suficiente profundidad y distancia unas de otras para que no se estorben. Hay que avenar bien el terreno y regarlo si hace falta y también hay que eliminar las malas hierbas.

Los planes se basan en una o varias ideas. La originalidad de los japoneses es que consideran las ideas como plantas que hay que dejar madurar y florecer según su propio ritmo, pero también como productos sometidos a un control de calidad, al igual que cualquier otro.

Cuando a los japoneses se les ocurre una idea, no se lanzan a pregonarla a los cuatro vientos, sino que la dejan mentalmente en reserva, ponderándola, buscando la perfecta claridad, esperando que se decante. Después la someten al examen de un grupo, cuyos miembros realizan su propia

**E**n los cursos que siguen los cuadros de las empresas japonesas impera una disciplina militar (Escuela de Fuji Nomiya, a cien kilómetros de Tokio).





evaluación, que puede repetirse muchas veces antes de que el grupo concluya que es viable, ya que un plan se construye como una pirámide, a base de capas sucesivas, sin que se agregue una nueva hasta que no haya fraguado la anterior. Las inferiores son obra del personal en su conjunto y la última es colocada por el director ejecutivo o el consejo de la empresa que toma la decisión final. Todo este proceso exige una gran paciencia: "Si la cúspide es liviana y la base pesada, ni la solidez ni la inspiración faltan, y el éxito es seguro." Este método de evaluación en grupo se emplea a menudo para resolver problemas. Resulta sumamente útil para motivar al personal y con él se evita la adopción de decisiones precipitadas.

### Una formación global

Para los japoneses, la clave para hacer frente a situaciones difíciles es la "fuerza interior". En el Japón medieval, para salvarse de una muerte inminente a manos de un jefe guerrero, era necesario dominar las artes marciales y militares o pertenecer a un grupo capaz de reclutar "samurais" (soldados profesionales) para su protección. Los samurais tenían un código de honor y de conducta muy estricto y eran extraordinariamente resistentes al dolor y las privaciones y a la vez maestros de la estrategia y la táctica. Sólo hombres de férrea voluntad y fuerza y valor

excepcionales podían llegar a serlo y lo más importante de todo era conservar la calma en los momentos de apuro. Son precisamente esas facultades físicas, mentales y espirituales, junto con la voluntad de triunfar, lo que se procura inculcar a los ejecutivos en las empresas japonesas. A esta "formación global de la persona" se suman los conocimientos y técnicas propios de cada empresa. Los hombres de negocios más brillantes del Japón son comparables a los samurais por su sangre fría a la hora de adoptar decisiones difíciles y su impasibilidad ante la adversidad

### La fuerza interior

Las imágenes de Buda o de guerreros japoneses presentan siempre un vientre bien desarrollado. Vientre se dice en japonés *hara*. Ejercitar el *hara* es una auténtica tradición en Japón, pues reviste una importancia capital para todo el que quiera destacarse en algo. Un refrán muy corriente dice así: "El hombre que no tiene un vientre prominente no puede aspirar a la grandeza."

El *hara* es el "centro de la vida y la vitalidad". En la medicina japonesa, los órganos internos con su energía propia intervienen también en los procesos mentales, al igual que el cerebro. "Pensar sólo con la cabeza es insuficiente." La palabra japonesa equivalente a plan es *fukian*, que significa literalmente "proyecto del vientre", e implica que en su concepción el corazón debe participar tanto como la mente. La fuerza del *hara* se desarrolla tradicionalmente con la adopción de una determinada postura, sentados o de pie, a la que acompañan una respiración abdominal profunda y una intensa concentración mental. De este modo aumenta el *ki* o energía de la fuerza vital, y se acrecienta en consonancia la capacidad de actuar. La fuerza del *ki* se pone claramente de manifiesto en el judo, el karate, el kendo, el tiro con arco, la esgrima, la ceremonia del té, los arreglos florales, la meditación... y los negocios prósperos.

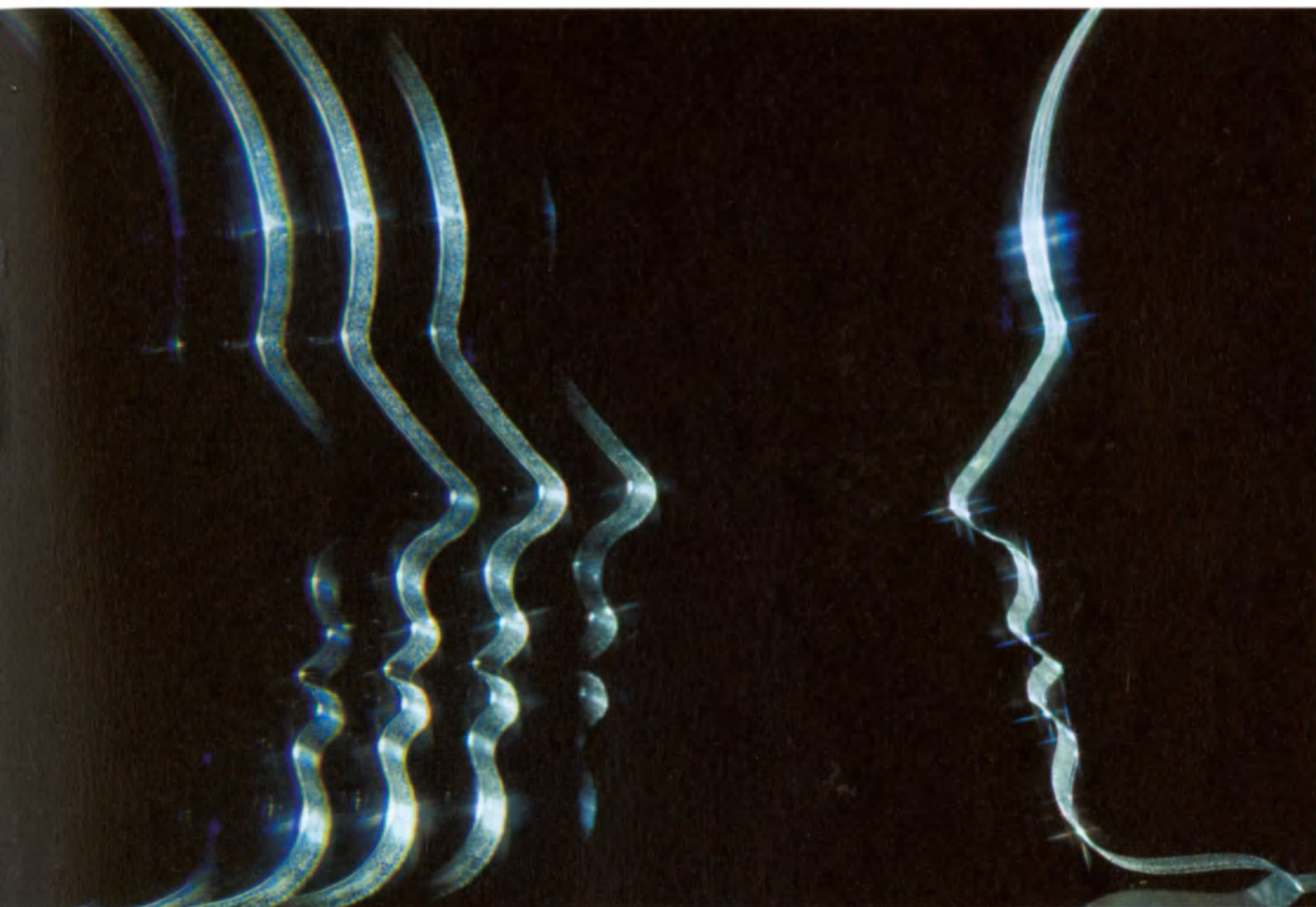
El concepto de *ki* suele resultar confuso para los occidentales. No se puede ver, oír u oler, ni se presta a los métodos habituales de razonamiento o análisis. Para entenderlo hay que entrenarse con un buen maestro y ejercitarse bajo su constante supervisión. No deja de ser paradójico que la principal fuerza motora de toda actividad sea algo imponderable, pero nadie discute su realidad en Oriente. Tal vez la expresión "fuerza interior" resulte más comprensible para los occidentales. Sin consumir energía del *ki* no se puede hacer nada.

### La búsqueda del equilibrio

Los empresarios japoneses inteligentes saben que es indispensable no cometer excesos y que hace falta equilibrio y moderación para evitar enfermedades provocadas por imprudencias o trastornos psicológicos. Esta actitud se basa en la creencia, dominante en la medicina japonesa tradicional (heredada de los chinos) de que los síntomas físicos, psíquicos y morales de cualquier enfermedad son indisociables en el diagnóstico y en el tratamiento. El paciente debe ser tratado holísticamente.

**JOHN HARFORD**, británico, es consultor en administración y especialista en los métodos de gestión de las empresas japonesas. Está habilitado además para ejercer la medicina china.





**¿Racionalidad universal o tradiciones particulares?**

Dos principios esenciales de la medicina y la cultura japonesas son la teoría del *yin* y del *yang* de la que ya hemos hablado, y la ley de los Cinco Elementos. Si hay un desequilibrio entre el *yin* y el *yang* de una persona, ésta caerá enferma y al médico corresponderá devolverle el equilibrio. Según la ley de los Cinco Elementos, el ser humano está constituido por una combinación de cinco elementos: la madera, el fuego, la tierra, el metal y el agua, que guardan relación a su vez con los órganos internos, las emociones, los colores, olores y sabores y las estaciones. En el mundo de las empresas este sistema de correspondencias se utiliza para seleccionar al personal, poner en marcha organizaciones eficaces, crear un ambiente laboral armonioso y reducir la ansiedad y las tensiones en general.

Elemento	Organo	Emoción
Fuego	Corazón	Alegría
Tierra	Bazo	Simpatía
Metal	Pulmones	Tristeza
Agua	Riñones	Miedo
Madera	Hígado	Ira

**Formación de decisores**

Los métodos de formación en las empresas japonesas son a la vez prácticos y ajustados a la tradición. Los formadores son sumamente respetados por sus conocimientos, y se espera de los estudiantes que les obedezcan sin chistar. La res-

ponsabilidad es recíproca: los primeros atienden con esmero las necesidades de los segundos, y éstos absorben las enseñanzas. Unos y otros deben dar muestras de humildad y respeto. La formación de los jóvenes ejecutivos se asemeja al aprendizaje de las artes marciales o militares. La enseñanza está basada esencialmente en la práctica más que en los debates, las conferencias o “jugar a los negocios”.

Normalmente a los graduados no se les confía un puesto de responsabilidad. Cuando entran a trabajar en una empresa se les asigna un tutor con experiencia y conocimientos especializados. Por lo general, tres o más graduados comparten un despacho durante tres años, a lo largo de los cuales van realizando diversas tareas bajo la dirección del tutor. El sistema de formación funciona como un suero de perfusión, ya que el aprendizaje se lleva a cabo de manera paulatina y orgánica.

El mundo occidental podría aprender mucho de los métodos japoneses de administración de empresas. No se trata simplemente de adoptar las técnicas y la tecnología japonesas, sino de reconocer la necesidad de adquirir ciertas cualidades ejercitando la voluntad y manteniendo una mentalidad abierta y flexible. Oriente ha aprendido mucho de Occidente en el plano de la eficacia comercial, de modo que también Occidente podría tomar nota de las lecciones que la historia y la cultura japonesas le ofrecen para aplicarlas en sus propias organizaciones. ■



## ACCIÓN UNESCO NOTICIAS BREVES...

### UNA MEJOR GESTIÓN PARA EL MUSEO DEL ERMITAGE

El monto de la contribución neerlandesa para el proyecto de renovación del museo del Ermitage de San Petersburgo (Rusia) es de 1.200.000 dólares. El objetivo del proyecto, en el marco del Programa de la UNESCO para el Desarrollo de Europa Central y Oriental, es mejorar el sistema de gestión del museo: seguridad, iluminación, etiquetado, informatización, y desarrollar un programa de formación del personal.

### PATRIMONIO JAPONÉS

Por primera vez monumentos y sitios japoneses figuran en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO. Se trata del castillo Himeji-Jo, de los monumentos de Oryu-Ji, los bosques de Shirikami y el sitio de Yakushima. Con los 29 nuevos bienes que incluyó en la Lista el Comité del Patrimonio Mundial reunido en Cartagena (Colombia) el mes de diciembre, el número de sitios naturales y culturales de valor excepcional distribuidos en 94 países es ahora de 411.

### OPERACIÓN BOSNIA

El 30 de enero pasado la UNESCO inauguró su primera escuela en Bosnia-Herzegovina, en las alturas de la ciudad de Grude y frente a una aldea que la organización humanitaria francesa "Médecins sans frontières" construye para los refugiados de Mostar. En ella varios centenares de niños proseguirán su escolaridad tras dos años de interrupción. La escuela cuenta con cuatro grandes aulas, una biblioteca y un área de juegos. Próximamente se construirán otros establecimientos en Nevesinje y Kalesija.

### MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN FEMENINO

La UNESCO ha lanzado la creación de una "Red para el desarrollo de los recursos humanos femeninos en

comunicación", que reúne universidades y diversos establecimientos de formación de tres países europeos —Bélgica, Francia, Países Bajos— y cuatro países mediterráneos —Egipto, Jordania, Marruecos y Túnez. La finalidad del proyecto es apoyar iniciativas de mujeres y de asociaciones profesionales femeninas en materia de comunicación. Se propone también promover la investigación internacional y definir estrategias que contribuyan a modificar las actitudes negativas y los prejuicios que afectan a la mujer en general y a la mujer árabe en particular. La Unión Europea le ha concedido ya apoyo financiero en el marco de su programa MED-MEDIA, recientemente creado para favorecer la cooperación de los medios de comunicación en la lucha contra los prejuicios y la ignorancia sobre temas como el conflicto en Oriente Medio, la inmigración y el racismo.

### HOMENAJE A LA MADRE TERESA

El Director General de la UNESCO viajó a Calcutta para hacer entrega a la Madre Teresa del Premio UNESCO de Educación para la Paz 1992, que un jurado internacional le concedió para recompensar "toda una vida dedicada a los pobres, al fomento de la paz y a la lucha contra la injusticia". Al aceptar el premio la Madre Teresa afirmó que los actos de amor son actos de paz y que es importante rezar, pues el fruto de la oración es "el acrecentamiento de la fe y del amor". Anunció que los 50.000 dólares del premio, donados por la Japan Shipbuilding Foundation, se utilizarán para ampliar el Centro Nirmala Kennedy, una institución para personas impedidas que dirige en Calcutta. En 1993 el premio se otorgó a Madeleine de Vits (Bélgica) y al Instituto de Estudios Superiores sobre la Paz (República de Corea).

### AYUDAR A LA PRENSA INDEPENDIENTE DE LA EX YUGOSLAVIA

El Director General de la UNESCO ha concedido una ayuda adicional de 20.000 dólares al periódico *Oslobodenje* de Sarajevo, que se suman a los 50.000 dólares que la Organización ya le ha entregado en el marco de su Programa prioritario de asistencia a los medios de comunicación independientes en la ex Yugoslavia. Esta acción se realiza en colaboración con organizaciones profesionales, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y las Naciones Unidas. Para aportar su contribución u obtener más información dirigirse a la UNESCO, tel. (33-1) 45-68-42-13. ■



EL DIRECTOR GENERAL  
DE LA UNESCO  
EXPONE CADA MES A LOS  
LECTORES DE  
EL CORREO  
LOS GRANDES EJES DE SU  
PENSAMIENTO Y DE SU ACCIÓN



## Contaminación y prevención

**L**A contaminación de las aguas, los suelos y la atmósfera constituye un problema planetario. Ya no se puede mantener una visión fragmentaria de la conservación del patrimonio. Hay que adoptar reglas de conducta de alcance mundial. No es tolerable que un determinado país aplique medidas adecuadas y que el vecino haga lo contrario. Algunos países contaminan mucho más que otros; son ellos los que deben pagar la mayor parte de la factura.

Hoy en día los países industrializados son responsables del 70 al 85% de la contaminación mundial y de sus efectos desastrosos para el patrimonio cultural de la humanidad. Aunque mucho más poblados, los países en desarrollo poseen sin embargo menos fuentes de contaminación; contribuyen pues en menor medida a la degradación del medio ambiente. ¿Con qué derecho exigir a esos países, que no disponen de los medios necesarios, que se comporten como el Norte no ha sabido hacerlo? Tomemos el ejemplo de la deforestación: el Norte debería tener suficiente memoria para recordar cómo devastó durante siglos sus propios bosques; en vez de dar lecciones a los demás, tendría que contribuir a que se adopten normas de conducta mejores que las que él mismo aplicó en el pasado.

No hay fronteras para los desastres causados por la mano del hombre, como tampoco las hay para las catástrofes naturales. A lo largo de la historia ha habido numerosos episodios tan sombríos como la erupción del Pinatubo en Filipinas. Un solo día de emanaciones tóxicas de ese volcán equivale a un año de contaminación por los pozos petrolíferos incendiados del Kuwait. Con la diferencia, sin embargo, de que nada podíamos hacer para evitar la erupción del Pinatubo, en tanto que perfectamente habríamos podido, y debido, evitar el incendio de los pozos petrolíferos kuwaitíes. Había, por un lado, una catástrofe inevitable y, por otro, un desorden remediable puesto que era producto de la iniciativa humana.

### Una obligación moral

La prevención es una exigencia que va mucho más allá de los razonamientos culturales, económicos o políticos. Al igual que en el plano de la salud, constituye un imperativo ético. Si queremos garantizar la salud del planeta, y en particular la de nuestros monumentos culturales, debemos practicar la prevención por todos los medios a nuestro alcance. Hoy en día los hay muy eficaces, como los que ofrece la teledetección por satélite, que cubre el conjunto del planeta. Así, para saber si los monumentos de Iraq habían sufrido con la guerra no fue necesario enviar una misión a ese país: bastó consultar las fotografías acumuladas diariamente en dos o tres centros mundiales.

Por consiguiente, disponemos de los medios técnicos necesarios para garantizar el respeto de las normas internacionales, así como para evitar la contaminación, ocasionada esencialmente por la actividad del 18 al 22% de la humanidad; me refiero a esa fracción ultraprivilegiada del mundo cuyo apetito de comodidades y frivolidades, característico de la llamada sociedad "de consumo", habría que moderar y corregir.

El respeto por las generaciones futuras se ha convertido en una obligación moral. Es la preocupación esencial de personalidades como Jacques-Yves Cousteau, que desde hace tantos años nos hace descubrir las maravillas de la naturaleza, y que da hoy la voz de alarma pues estamos deteriorando el mar, es decir el pulmón del planeta. Todos sabemos que no hay vida sin luz. Ahora bien, es justamente en la zona de contacto entre las aguas y la tierra, allí donde están concentradas las especies marinas, donde estamos destruyendo los ecosistemas al verter enormes cantidades de productos tóxicos. La gran amenaza que se cierne hoy día sobre el hombre y sobre la especie humana es justamente el propio hombre. ■



ACCIÓN UNESCO  
MEMORIA DEL MUNDO

# El Valle de Mai o el paraíso

**L**AS islas graníticas del archipiélago de las Seychelles se asemejan a grandes jardines suspendidos. Emergen de un importante banco submarino que fue tal vez la legendaria Lemuria. Forman un verdadero “microcontinente” y no se parecen en nada a las demás islas volcánicas o coralinas del Océano Índico. Pero ésa no es su única originalidad: una de ellas, Praslin, es el hábitat de una sorprendente palmera endémica, el famoso “cocotero de mar”.

Hace doscientos años, esas islas aun vírgenes estaban cubiertas de exuberantes selvas tropicales, que se extendían por barrancos y valles, colinas y montañas.

En las regiones bajas —menos de 300 metros de altitud— crecían árboles de más de treinta metros, con troncos de quince a veinte metros de diámetro. Por encima de esos gigantes se alzaba una magnífica dipterocarpácea, cuya copa culminaba a sesenta y cinco metros de altura.

Entre 300 y 600 metros de altitud, se escalonaba una selva intermedia que formaba a unos veinte metros una cúpula muy rica en especies endémicas. Sobre unos peñones descubiertos, como islotes en un mar de verdor, proliferaban interesantes comunidades de helechos y de orquídeas, entre ellas la famosa variedad *paille-en-queue* con sus hermosos haces anacarados y delicioso perfume de gardenia.

En las alturas bañadas de neblina, los árboles no superaban los quince metros. En cambio, allí se encontraba el célebre bejuco o nepente de Seychelles y el árbol tutor al que se abrazaba con frecuencia: el mangle selvático.

De esas antiguas selvas que se asemejan a las africanas, malgaches e indomalayas, sustituidas por plantaciones, sólo subsisten escasos y preciosos vestigios en las cumbres de las islas Mahé y Silhouette. Algunas islitas, como Praslin, abrigan los últimos santuarios naturales del cocotero de mar.



## UN MUSEO VIVIENTE

El Valle de Mai es tal vez el más atractivo e incluso el más interesante de esos santuarios. Es de fácil acceso por una buena carretera transitada que une las aldeas de la Grand'Anse y de la Baie Sainte-Anne. De superficie reducida (apenas 18 hectáreas), basta una hora para dar la vuelta al sendero que lo ciñe. Desde la loma que lo domina se disfruta de una magnífica vista panorámica. Su umbrío bosquecillo de palmeras y pandanos permite imaginar cuán hermosa era la antigua selva de Praslin.

Ejemplo excepcional de una etapa anterior de la evolución de la flora mundial, el Valle de Mai es una especie de museo viviente. Demasiado restringido para subsistir por sí mismo, debe su supervivencia al hombre y constituye un buen ejemplo de gestión racional del medio ambiente, así como un conservatorio de especies vegetales raras e interesantes. Entre ellas, el palo rojo, una dileniácea de grandes hojas cuyo nombre proviene del color encendido de su

tronco; la capuchina, una sapotácea cuya pepa recuerda una cabeza encapuchada; la latania de listón, palmera de grandes hojas rígidas, de hermoso color verde oscuro; el palmito, sin duda la palmera más bella de las islas Seychelles; dos especies de pandanos, el vacoa parasol de ramas perfectamente trifidas, y el vacoa marrón de sorprendentes raíces-puntales que pueden medir más de treinta metros de largo.

Como para compensar la solemne inmovilidad de los árboles, en la selva pulula una variada fauna: salamanguetas verde esmeralda, grandes caracoles pardos de la familia primitiva de los *Acavideae*, inofensivos escorpiones negros, hermosas culebras tornasoladas, pequeños “camaleones-tigre”, murciélagos paniques de pecho rojizo, bulbules piñoneros pendencieros, encantadores suimangas, palomas frugívoras rojas, blancas o azules y, por último, papagayos vasa cuyo silbido, claro y fuerte, rasga el silencio del valle al alba y al atardecer.

Pero si el Valle de Mai es una auténtica maravilla botánica, ello se debe sin duda





Vista aérea del Valle de Mai.

pueden vivir el uno sin el otro, y ambos sexos tienen las mismas proporciones. Sorprenden por más de un concepto. El macho sobrepasa a la hembra en unos cinco metros y da la impresión de protegerla; su amento recuerda un gran miembro viril. Bajo la epidermis tersa y lustrosa del fruto, como un inmenso corazón verde de medio metro de largo y de entre 15 y 20 kilogramos de peso, el “coco de mar” —la semilla más grande y pesada del reino vegetal— luce dos lóbulos de un gris negruzco, de tegumento muy duro, separados por un estrecho canal. Su forma evoca los muslos de una mujer. Según una vieja leyenda de Seychelles, en las noches de tempestad los cocoteros de mar se unen en bodas extrañas cuyo espectáculo es fatal para los humanos.

Una vez maduro, el fruto del cocotero exhala una fragancia penetrante. Por lo general, sólo tres o cuatro frutos llegan a madurar en cada inflorescencia, pero se han visto hasta diez. Un racimo puede pesar entonces hasta 200 kilos. El cocotero de mar sólo produce uno o dos al año.

Otra característica sorprendente de ese cocotero es la extrema lentitud de su crecimiento y su longevidad. Necesita tres años para germinar, y una vez aparecido el fruto, tarda veinticinco años en volver a fructificar y casi un milenio para alcanzar su talla máxima. Se estima, en efecto, que los cocoteros de mar más antiguos del Valle de Mai superan los 800 años de edad.

¿Por qué se lo encuentra sólo en las Seychelles? Una de las hipótesis es que cuando el continente primitivo, del que las Seychelles podrían ser los vestigios, se desagregó y desapareció en el transcurso de los periodos geológicos, un gran número de especies vegetales desaparecieron también, al no haber podido adaptarse a sus nuevos hábitats. Algunas sobrevivieron aisladas en pequeñas islas. En el caso del cocotero de mar, el aislamiento fue definitivo. En efecto, tres factores pueden haber impedido su dispersión

a sus 4.000 cocoteros de mar, población única en el mundo, cuyo esplendor es comparable al de los cedros del Líbano o al de las secuoyas gigantes de California.

## EL COCOTERO ENAMORADO

El *Lodoicea sechellarum*, o cocotero de mar, es una de las seis especies de palmeras autóctonas de Seychelles. Con su tronco recto y esbelto, sus grandes palmas rígidas abiertas en abanico, sus frutos enormes, es un árbol verdaderamente majestuoso.

Como todos los miembros de la familia de las borasáceas, es dioico. El cocotero de mar estaminífero, o macho, y el cocotero de mar pistilífero, o hembra, crecen juntos, como una pareja de enamorados. No



Foto superior, espécimen de *Vanigula seychellensis*, gasterópodo endémico del valle de Mai.

Arriba, pequeño geco arborícola de las islas del Océano Índico.

natural. En primer lugar, su coco cuando está fresco todavía y, por lo tanto, puede germinar, es demasiado pesado para ser arrastrado por las corrientes marinas. En segundo lugar, su carácter dioico: hace falta por lo menos una palmera macho y una palmera hembra contiguas para que haya reproducción. Por último, su gregarismo: el cocotero de mar sólo fructifica y se reproduce bien en comunidad.

## LOS VESTIGIOS DEL EDÉN

El cocotero de mar fue descubierto en 1768 en la isla de Praslin por la expedición Marion-Dufresne que había partido de la Ile de France, la actual isla Mauricio, para efectuar el reconocimiento de las Seychelles. Sin





Arriba, *foudis rojos* (*Foudiae seychellensis*), especie endémica de las Seychelles.

Abajo, fruto del cocotero de mar.



embargo, ya se tenían noticias de su existencia, que había suscitado toda clase de leyendas muy arraigadas en la imaginación de los pueblos ribereños del Océano Índico y de los primeros navegantes europeos. Su nombre proviene, por cierto, de una de esas leyendas, que lo describía como un árbol submarino. Durante mucho tiempo su fruto fue codiciado por sus virtudes afrodisiacas y su cáscara era tenida por un excelente antídoto.

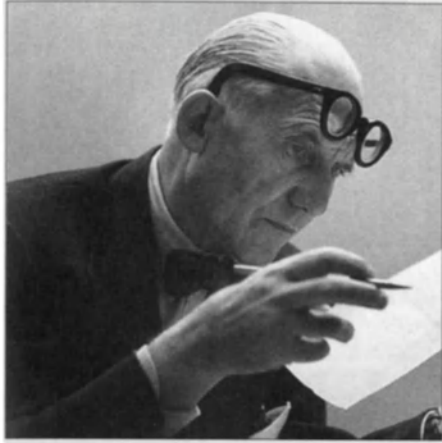
Pero la hipótesis más extravagante, y por ende la más divertida, acerca de su origen, fue formulada por Charles Gordon, un general inglés que murió en el campo de batalla de Jartum. En un estudio aun inédito, fechado en 1881, año de su gira de inspección por las Seychelles, y titulado *Eden and its two sacramental trees*, Gordon explica que esas islas son los vestigios del paraíso terrenal y que el cocotero de mar es el árbol de la ciencia del bien y del mal. Al parecer le impresionó no sólo la forma extraordinariamente sugestiva del coco, sino también el hecho de que estuviese envuelto por un fruto en forma de corazón. Ahora bien, según las Sagradas Escrituras, el corazón del hombre es la morada de sus deseos carnales. Para explicar cómo pudo probar Eva un fruto de cáscara tan dura y de almendra tan indigesta, Gordon añade que el coco de mar pudo haber sido diferente antaño y perder sus virtudes místicas volviendo a lo que él llama su estado natural. Salpicado de citas bíblicas, ese estudio, tan ingenuo como inspirado, no ha dejado de suscitar interés.

Llamado anteriormente el “Val de mai” —pues su primer propietario lo había adquirido en un mes de mayo—, este valle permaneció intacto hasta los años treinta. A partir de entonces, durante unos quince años proliferaron en él las plantaciones. En 1945, el gobierno de Seychelles lo adquirió y mandó limpiarlo de madera seca para prevenir los incendios, lo que provocó la erosión del suelo. A partir de los años cincuenta, el valle fue objeto de un esfuerzo sostenido de restauración. Debido a su gran interés ecológico, fue declarado reserva natural en 1966, antes de pasar a ser parque nacional en 1976 y de concedérsele, en 1983, el prestigioso estatuto de sitio del Patrimonio Mundial.

Como ocurre en el atolón de Aldabra, otro sitio del Patrimonio Mundial en el archipiélago, la administración del Valle de Mai se encomendó en 1989 a la Fundación de las Islas Seychelles, organización no gubernamental donde están representadas grandes instituciones científicas internacionales como la Royal Society de Londres, la Smithsonian Institution de Washington y el ORSTOM de París. El apoyo que la UNESCO presta a esta Fundación es una ventaja considerable para el mantenimiento y la preservación de esos dos sitios. ■

**GUY LIONNET**, mauriciano, es asesor técnico en medio ambiente y presidente honorario de la Fundación de las Islas Seychelles. Entre sus obras hay que mencionar *Par les chemins de la mer: periples aux Seychelles au temps des voyages aux longs cours* (en prensa).





Charles Edouard Jeanneret-Gris,  
llamado Le Corbusier (1887-1965).

# Le Corbusier

## El arte y la vivienda

*Después de exponer sus puntos de vista sobre la perfección arquitectónica de Venecia (ver nuestro número de marzo de 1994), Le Corbusier invita a la sociedad contemporánea a poner su arte y su industria al servicio del urbanismo, comenzando por una necesidad primordial: la vivienda.*

**U**NA ciudad para mí está constituida en primer lugar por las viviendas, y después vienen los templos y los palacios. Una vez corregida así la disposición relativa de los objetos que nos ocupan, se ve enseguida por qué la sociedad contemporánea en su conjunto no se preocupa en absoluto por crear un arte que satisfaga sus aspiraciones más elevadas. Falta para ello la base esencial, el centro mismo de la sociedad: la vivienda. Las viviendas de las ciudades del mundo son aborrecibles; se las ha sacrificado al afán de lucro; no ha surgido nada aun que pueda ahuyentar el dinero, salvo la violenta crisis actual que tal vez nos muestre su vanidad y la inutilidad de afanarse en exceso por conseguirlo. Se trata de un despertar de la conciencia humana que pondrá a nuestros corazones y nuestras mentes objetivos auténticos, reales, tangibles, accesibles gracias a nuestro esfuerzo, y no ya por medio del salvajismo y la crueldad, por la inconsciencia del dinero.

En esta materia he participado en sucesivas aventuras, todas fallidas, desde luego, de urbanización de grandes capitales, ya sea Estocolmo, Amberes, Moscú, París, Buenos Aires o Argel. Pues bien, todas estas ciudades se encuentran actualmente en un estado de inconsciencia, de desconocimiento de lo que a mi juicio la civilización moderna puede darles. Hay que despertarlas de su modorra y de su abdicación. Y, como conviene dotar a todas las cosas de una terminología clara, se me ha ocurrido una expresión. He dicho ya que la “ciudad es una obra colectiva que debe aportar a cada individuo las alegrías esenciales”. Estas “alegrías esenciales” no son difíciles de calificar.

Hace tiempo que “he descubierto el

pastel”, que he introducido un argumento contundente en un debate confuso de estilos, modas, esnobismo. He dicho: “La casa es una máquina de habitar”. Mil veces han querido agredirme por haber pronunciado esa frase. Cuando digo “habitar”, no me refiero a satisfacer exclusivamente funciones materiales; lo remato con esto: “meditar después de haber satisfecho las necesidades más urgentes”. Ahora bien, la vivienda sólo llegará a convertirse en lugar de meditación a través de una forma totalmente nueva. Ello da lugar, para su propia realización, a una reestructuración completa de la ciudad, a una reforma de sus vías de circulación, a una invención audaz de sus espacios visuales, a la construcción nueva de las viviendas y a la creación digna de sus menores objetos. Para estos objetos menores de la vivienda —y aquí pienso de nuevo en Venecia, y más concretamente, en la góndola— querría que, arrancando esta labor a corporaciones desfallecientes, se apoderara de ella la ingeniería moderna y convirtiera esas cosas menores en máquinas magníficas de una eficacia comparable a la de las que crean los ingenieros, pero que aquí, disciplinadas en aras de nuestras reivindicaciones espirituales, contendrían la proporción —la divina proporción— al igual que algunas labores notables ejecutadas hasta ahora más o menos a mano. No acepto el envilecimiento ni de la mano ni de la máquina; no hay ninguna razón para que la impecable rectitud de la máquina sea antagonista de la belleza.

No se piensa suficientemente que la arquitectura moderna —acontecimiento capital en la reconstrucción de una sociedad maquinista— penetra en todos los aspectos de la vida, incluso en un discurso, hasta en un libro. En todos los objetos



Texto seleccionado y presentado  
por Edgardo Canton

puede reinar —y reinará un día— esta misma unidad si, en un momento dado, las corrientes espirituales son bastante fuertes para diseñar una línea de conducta y revelar la unidad de pensamiento.

Concluyo: el arte se encuentra en la base misma de esta gran metamorfosis que ya se ha iniciado. Si se siguen explotando contra toda lógica las viejas fórmulas arquitectónicas (muros gruesos, etc.) que ya no necesitamos, no podremos abordar el problema contemporáneo de las ciudades. Este consiste en crear "interiores" dignos de devolvernos la serenidad y la tranquilidad; en suprimir los ruidos; en dejar entrar la luz del sol a raudales (las técnicas modernas han eliminado la fachada de piedra perforada de agujeros, y nos dan la fachada de vidrio del apartamento, paisajes de cielo y arbolado perfectamente realizables técnica y económicamente por el urbanismo moderno); en disponer la vivienda y sus objetos (circulación interior y equipo) de modo que el mantenimiento resulte económico, las funciones eficaces y la vida amable; y, por último, en realizar estos objetivos sinfónicos a precios acordes con la economía contemporánea y que sería una locura pensar en sobrepasar. El mundo nunca ha sido rico, y sólo se puede construir y siempre se ha construido económicamente. Únicamente el siglo XIX se permitió gastos suntuarios para algunos realizando viviendas que eran algo más que meras herramientas destinadas a dar felicidad. Cuando la gran industria, que se ha dedicado a la fabricación de innumerables productos de consumo superfluo, encuentre su auténtico camino (la fabricación de productos de consumo fecundo, la vivienda) y se ocupe al fin de la construcción, realizando en las fábricas todas las maravillas imaginables, se habrá obtenido el resultado buscado. Ilustremos estas afirmaciones con un ejemplo pasmoso: el automóvil, que entusiasma a todo el mundo porque está bien hecho y cuesta relativamente poco. Hace tiempo que me empeño en demostrar que, si se supiese tender un puente entre ese objeto milagroso que es el automóvil y nuestras viviendas —urbanismo, arquitectura y

equipo—, se podría dotar a la sociedad contemporánea de viviendas admirables que serían en el plano artístico, tan hermosas, tan depuradas y tan capaces de suscitar emoción como los coches o los aviones.

Lo que nos hace falta hoy es gente animada por una fe y una fuerza de carácter suficientes para empeñarse en hacer —incluso en el vacío de este mundo aniquilado por el dinero— los planos necesarios en todos los ámbitos. Esos planos serán un día patrimonio de todos. En mi modesta esfera de constructor, el uno por ciento de mis obreros se interesan ya por el tema, y no está mal. El día en que esos planos sean suficientemente grandes y definidos para que se pueda ver en ellos la unidad hacia la que nos dirigimos, el obrero adivinará que de lo que se trata en la fábrica es de su propia vivienda. Por ejemplo, cuando en algún lugar del mundo se eleve el primer grupo de tres o cuatro mil viviendas hechas con las mismas máquinas que utiliza él hoy para hacer los coches de los ricos, comprenderá que la sociedad contempla objetivos nuevos. Entonces intervendrá esa facultad común —esa semilla olvidada hace mucho tiempo— que es el amor, el amor a toda empresa humana. Es así como se manifestará el arte, es entonces cuando el arte resplandecerá. No veo otro medio de motivar el arte más que por la manera en que se acomete cualquier trabajo, sea el que fuere. Y entonces no buscaremos ya, en sesiones solemnes como ésta, los medios para atraer a las masas hacia las formas superiores de la expresión lírica y plástica —el cubismo, el futurismo, el expresionismo, el constructivismo, etc., y todos los "ismos" que aparecerán aun. Las expresiones diversas y jerarquizadas del arte se escalonarán con toda serenidad sobre una base de firme y ferviente participación en la obra común. Por mi parte creo en las artes llamadas "superiores", pienso que no están destinadas a todo el mundo. Pero me entristece el espectáculo contemporáneo de la masa indiferente, incluso hostil, a lo que ella misma realiza. Creo en una recuperación inminente, en una era de próxima armonía. ■

HOMENAJE



## CZIFFRA: canto y libertad

**E**N 1956 György Cziffra abandonó Hungría y se instaló en Francia, su país de adopción. De inmediato, este pianista fabuloso llega al pináculo de la fama. Virtuosismo alucinante, sonoridades aterciopeladas, comunión regocijada con la música, he aquí que el mundo descubre un mago excepcional. El efecto que produce en el auditorio recuerda el que provocara, hace más de un siglo, la aparición en Europa de un Paganini o de un Liszt. ¿No interiorizó Cziffra, durante toda su vida, la música de Liszt hasta encarnarla?

Pero pronto se va a denigrar a Cziffra en nombre de un cierto "buen gusto". ¿Se alejaba demasiado de los cánones estilísticos del momento! Estudiante de piano en los años sesenta, recuerdo el desprecio que venía a los labios de mi profesor cuando lanzaba una de sus críticas favoritas: "¡Ah no! ¡No como Cziffra!" (Curiosamente, Brassens y Cziffra eran para él culpables de los mismos pecados: comparación de la que ninguno de los dos debía ruborizarse). Es cierto que el "establishment" musical lo trató con desprecio. ¿Cómo reaccionó ante esa actitud, él que hizo tanto por los músicos?

Sufrió la influencia de ese buen gusto cargado de intolerancia. Se me enseñó que los destellos y trémolos que surgían de esos dedos eran demasiado espontáneos para ser recomendables. Había sido un dios para mí. Tuve que abjurar esa fe. ¿La juventud podrá servirme de disculpa?

De su vida sólo oí hablar más tarde. Vida de infortunio y de dramas, de voluntad y de pasión, que mañana quizás sea una leyenda. Su arte irradia energía y ternura. Por eso hoy día la ejecución de Cziffra me conmueve nuevamente. Aunque los fariseos digan que no, sólo la generosidad impulsa el romanticismo. El academismo lo ahoga. Esta música es un don sin ninguna traba: ¿sabremos oír el canto de un hombre que la transfigura?

La libertad de Cziffra consistió en no plegarse jamás a ningún dogma político o artístico. Al abandonarnos, nos deja esa libertad. Gracias.

**STANY KOL**  
funcionario de la UNESCO ■



# ULUG BEG O EL REY ASTRÓNOMO

por Jasmina Šopova

**L**A vida de Mahmud Turgay (Sultaniya 1394-Samarcanda 1449) estuvo siempre marcada por la curiosidad intelectual y la afición a las ciencias. Este soberano erudito ha pasado a la historia con el nombre de Ulug Beg, o “gran príncipe”, pero se le conoce también como el ilustre sabio Guragon. A partir de 1407 gobernó parte del Jurasán y del Mazandarán, y sólo hacia el final de su vida, en 1447, ocupó el trono de los timuríes.

Nieto del célebre conquistador mongol Tamerlán (Timur Lang), fundador de la dinastía de los timuríes que extendió su imperio del Mediterráneo a Mongolia, e hijo de Shah-Ruj, conocido por su pacifismo y su gusto por las artes, Ulug Beg fue uno de los principales artífices del renacimiento timurí. Acrecentó el esplendor y la prosperidad de Samarcanda con la construcción de una magnífica madrasa íntegramente revestida de azulejos, de un convento y un caravasar, de la gran mezquita Alike Kukeltash, y de otra más pequeña llamada por su elegancia “la mezquita cincelada”. La madrasa desempeñó un papel decisivo en el desarrollo de la astronomía, ciencia predilecta de Ulug Beg. En efecto, ese establecimiento fue el punto de partida de un proyecto colosal con que el gran príncipe soñaba desde niño. Fascinado por el observatorio de Maragah construido en el siglo XIII, hacia 1424 ordenó a sus arquitectos edificar un observatorio sin parangón en el mundo. Así nació el observatorio de Samarcanda que a lo largo de tres siglos iba a atraer a los astrónomos e inspirar a los arquitectos.

Se erigió el observatorio en una colina rocosa de unos veinte metros, rodeado de un vasto y hermoso jardín y de edificios destinados a vivienda. El cuerpo principal era un largo túnel de tres pisos, que, una vez traspuesto el portal, se hundía bajo tierra para ascender luego en una curva hacia el cielo. Con un radio de cuarenta metros, el túnel tenía la forma de un sextante gigantesco, el mayor instrumento de ese tipo del mundo. Sus imponentes dimensiones iban a facilitar una observación más precisa del paso de la Luna y de los planetas a través del meridiano solar. La principal función del observatorio, que disponía de un astrolabio y de una esfera armilar, era determinar la duración exacta del año, así como realizar importantes

mediciones astronómicas, como el ángulo entre la trayectoria del Sol y el ecuador celeste.

El principal fruto de esta actividad científica fueron las tablas astronómicas, conocidas con el nombre de *Zij-i Gurgani*, redactadas en persa, árabe y turco. Aunque quedaron terminadas hacia 1437, Ulug Beg siguió introduciéndole modificaciones hasta su muerte. El mérito de su precisión, comparable a la de las tablas modernas, recae sin duda alguna en Ulug Beg, pero no hay que olvidar al primer director del observatorio, Ghiyath al-Din al-Kashi, a quien el monarca tenía en gran estima.

Entre los documentos de Ghiyath al-Din que han llegado hasta nosotros hay una carta dirigida a su padre, donde describe la actividad del observatorio y hace un retrato de Ulug Beg. Sus observaciones,

**El sextante del observatorio de Ulug Beg en Samarcanda tenía un radio de 40 metros y estaba íntegramente cavado en la roca. Este instrumento astronómico, el más grande de su época, servía para observar el paso de la Luna y los planetas a través del meridiano solar.**



aclara, corresponden a la realidad y no están motivadas por el deseo de agradar al príncipe, que no soportaba la adulación. Así nos enteramos de que a los 25 años Ulug Beg, siempre ávido de conocimientos, poseía ya una vasta erudición. Sabía de memoria casi todos los versículos del Corán y tenía el don de citarlos en el momento oportuno. Escribía muy bien en árabe y se expresaba con suma elegancia, ya que la retórica era una de sus actividades predilectas. Concurría regularmente a los seminarios de la madrasa y sorprendía a menudo a la asistencia con sus comentarios pertinentes y su rapidez en el cálculo mental. Una anécdota prueba además su memoria excepcional. La caza era uno de los pasatiempos favoritos del monarca. Y con la meticulosidad propia de un científico anotaba en un cuaderno todos los datos sobre las piezas cobradas, la fecha, el lugar... Un día su secretario, contrariado, le anunció que el cuaderno había desaparecido. “No tiene importancia, lo consoló el rey, conozco su contenido de memoria” y, acto seguido, dictó su diario de caza de la primera a la última línea. Cuando, tiempo después, apareció el original y se compararon ambos textos, pudo advertirse que sólo diferían en cuatro o cinco datos.

Ulug Beg quiso también leer en las estrellas lo que le deparaba el porvenir. Los astros le fueron propicios en su actividad científica, pero tuvieron una influencia funesta en su destino personal. Al parecer, una profunda desconfianza nació entre Ulug Beg y su hijo Abd al-Latif a raíz de la interpretación de sus respectivos horóscopos. El recelo emponzoñó sus relaciones a un punto tal que, según se cuenta, al-Latif terminó asesinando a su padre.

Fue así como Samarcanda perdió un monarca que la historia recuerda como un hombre prudente, un príncipe respetado y un sabio de gran talento. Poeta, historiador y mecenas, logró reunir en su corte a las personalidades más destacadas de la época. Pese a una muerte prematura, su obra superó ampliamente las fronteras del mundo islámico e influyó en la ciencia astronómica europea. ■

**JASMINA SOPOVA**, ensayista macedonia, es autora de numerosos artículos y estudios sobre el arte y la literatura de África negra, del Océano Índico y de las Antillas.

## UNA NIÑA, UNA GUERRA

**Filipovic Zlata: Le Journal de Zlata**

© Robert Laffont-Fixot, Paris 1993, 213 p.\*

Casi todos los días Zlata y Mimmy se hacen confidencias. En el secreto de su habitación que da sobre las colinas de Sarajevo, llena de libros, de discos y de todos esos tesoros que nunca se abandonan —entre ellos uno o dos muñecos de felpa para no olvidarse de la infancia— se cuentan todos los pormenores de su vida cotidiana. O, más bien, Zlata cuenta y Mimmy escucha.

Estamos en septiembre de 1991. Zlata tiene once años. Se han terminado las vacaciones: vuelta a la rutina escolar, los cursos de música, los cumpleaños de los amigos, el cine, los panqueques en casa de la abuela, los fines de semana en la montaña, la televisión por satélite y el constante soñar con Michael Jackson que se empeña en no darle un autógrafa. Zlata tiene una vieja agenda donde anota todo lo que la ha divertido durante el día. Aquí y allá pega alguna imagen jocosa, hace un dibujo y, sobre todo, salpica sus frases con numerosos “¡fantástico!”, “¡Tralalalá!”, “I AM HAPPY” y otros “HURRA”... En cuanto a Mimmy, aun no tiene nombre. Es una confidente muda, un diario como cualquier otro, al que de vez en cuando se dice “chao” o “buenas noches”.

Un día Zlata encuentra a su papá de uniforme y a su mamá llorando. Muy turbada, se entera de que su padre, abogado, deberá incorporarse a su unidad de reserva en la policía. Habrá que resignarse. De todos modos será por poco tiempo. Sin embargo, surge la duda en la familia. Y también el miedo. Zlata no entiende nada de política, tema que no le interesa. Pero empieza a hacer preguntas sobre lo que pasa en Eslovenia y después en Croacia. ¿Le irá a tocar a Bosnia-Herzegovina? Está inquieta por el amigo de sus padres que vive en Dubrovnik; comparte la angustia de éstos cuando se interrumpen las comunicaciones telefónicas...

Después de un mes de silencio, del 4 de febrero al 5 de marzo de 1992, Zlata vuelve a tomar la pluma: “¡Dios mío! Era grave lo que se preparaba en Sarajevo. El domingo (1 de marzo) un grupo de civiles armados (según la televisión) mató a un invitado en una boda e hirió a un sacerdote. El lunes (2 de marzo) había barricadas por doquier en la ciudad. ¡Había miles! No teníamos pan.” Desde ese momento la situación se precipita. Comienza la pesadilla. Ni un solo “hurra” sino “¡tengo miedo a la GUERRA!”, “¡ASESINOS!”, “estoy triste Mimmy”, “es HORRIBLE”, “¡I NEED PEACE!”. La primavera, el verano, el otoño pasan. Comienza un nuevo año. 1993. “Sabes, la guerra continúa.” Pero a veces vuelve la corriente. Entonces hay algo de calefacción y se puede cocinar y mirar la televisión. A veces también hay agua. Entonces mejora la situación. “La gente de Sarajevo, con muy poco se siente feliz.”

Martes 1 de junio de 1993. “Después del agua y la electricidad, el gas. Estamos al borde del suicidio. Es una CATASTROFE. Mimmy, no puedo más. Esto es inaguantable. Estoy tan cansada de todas estas j... Discúlpame la grosería, pero no puedo más. Realmente, basta.

Hay cada vez más posibilidades de que me mate, si todos esos cretinos que están allá arriba o aquí abajo no me matan antes. Ya no doy más. TENGO GANAS DE DAR ALARIDOS, DE ROMPER TODO, DE MATAR. No soy más que un ser humano, y tengo límites. ¡Cómo sufro! ¡ESTARE DE MEJOR HUMOR LA PROXIMA VEZ!” Pese a sus arranques, cada vez más frecuentes, de desesperación, el deseo de vivir logra vencer la angustia. “Sigo viva y bien de salud, mis padres están vivos y bien de salud. Entonces, adelante, SIGAMOS. ¿Pero quién sabe hasta cuándo? Insidiosamente la angustia penetra en la vida de Zlata: “Tengo la impresión de que no quedará nada, que nadie sobrevivirá.”

Más de un año de bombardeos, de frío, de hambre, de enfermedades, de amigos que se han ido, de amigos muertos. El cuarto de Zlata es un blanco de primer orden para los tiradores emboscados en las colinas. La habitación donde está el piano es igualmente peligrosa. Por la noche, se colocan los colchones en el suelo para eludir las balas que atraviesan los vidrios. Hay que dormir en la cocina, ya que en el resto de la casa uno se congela. El agua es preciosa cuando se va a buscarla a la fuente o se la acumula cuando llueve. Hay que beberla a traguitos y lavarse con unas pocas gotas... siempre en la cocina. También está la bodega. ¿Podremos olvidar algún día las horas interminables pasadas en una bodega oscura y glacial en medio del estrépito infernal de las bombas?

Y se sale para comprobar que todo está destruido. Día tras día, a medida que se borra la ciudad, la niña de Sarajevo ve desaparecer su infancia. El antiguo correo, la maternidad, la villa olímpica... El incendio ha quemado la despreocupación...

Y la vida prosigue, sembrada de muertos. Los cortejos fúnebres han reemplazado a las fiestas. Pero seguimos amándonos, casándonos, recordando los cumpleaños. Sin embargo, ni el regocijo ni los regalos son como antes. Se regalan repollos “alemanes” porque se compran en el mercado negro con marcos alemanes. O si no, un “beso enooooorme” porque uno no tiene otra cosa que regalar.

Zlata es ahora una chica grande. La guerra no perdona a nadie. Condena a vagar a los perros de raza abandonados, vacía las jaulas de los pájaros, calcina los árboles, hace que los niños se vuelvan adultos. Actualmente Zlata tiene otras preocupaciones, otros anhelos. Ir un poco más seguido a la escuela. Obtener unos gramos más de pan por día. No terminar como Anna Frank. Por lo demás, escribe. “Martes 21 de septiembre de 1993: Querida Mimmy, el match histórico GUERRA-PAZ ha sido aplazado. Quiere decir que la PAZ ha perdido una vez más.” Mimmy ha crecido con ella.

Poco a poco se ha difundido la noticia de que Zlata llevaba un diario. Circuló por Sarajevo antes de emprender viaje. Un día Alexandra, fotógrafa de prensa, lo lleva a París. Se traduce en todas partes del mundo, a fin de que la gente oiga en diecisiete lenguas su terrible mensaje: “La guerra nos ha atrapado, ya no nos abandona.”

J.S. ■

\* El diario de Zlata Filipovic será publicado próximamente en español por la Editorial Aguilar.

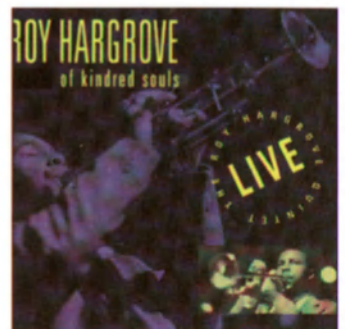


## JAZZ

**Mulgrew Miller. Hand in hand. DC RCA 01241 63153 2**  
Miller (piano), Eddie Henderson (trompeta, bugle), Kenny Garrett (saxo alto y soprano), Joe Henderson (saxo tenor), Steve Nelson (vibráfono), Christian McBride (contrabajo), Lewis Nash (batería).

Además de sus cualidades pianísticas y humanas, Mulgrew Miller es un compositor eminente, como demuestran las maravillosas piezas de este disco que se escucha siempre con sumo placer. Armonista consumado, ha heredado su concepción orquestral en parte de la tradición pianística de Memphis, Tennessee, donde vivió un tiempo (y de donde era uno de sus maestros espirituales, Phineas Newborn), y en particular de Oscar Peterson y McCoy Tyner. Su mano izquierda es hábil, su fraseo sorprendente. Steve Nelson, uno de los jóvenes vibrafonistas con más talento de Nueva York, teje un sutil contrapunto; Eddie Henderson, músico ingenioso y sensible, que merecería ser más conocido, brinda el enlace perfecto entre un Kenny Garrett voluble y mordaz y un Joe Henderson lírico y expresivo.

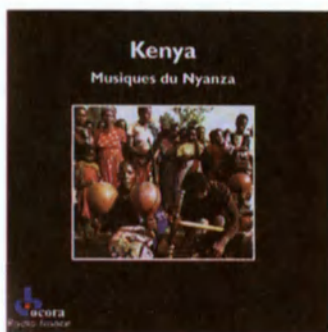
**Roy Hargrove. Of kindred souls. DC RCA 01241 63154 2**  
Hargrove (trompeta), Marc Cary (piano), Gregory Hutchinson (batería), Rodney Whitaker (contrabajo), Ron Blake (saxo tenor y soprano). Invitados: Gary Bartz (saxo alto), André Hayward (trombón).





# RITMO Y COMPÁS

por Isabelle Leymarie



Trompetista consumado cuyo talento se manifestó de manera precoz, Hargrove posee un sonido profundo, semejante a veces en el registro grave al del bugle, y una fecunda imaginación. Gary Bartz, figura importante del jazz de principios de los años setenta, vuelve a aparecer en todo su esplendor en este compacto tras un periodo de retraimiento. Marc Cary, joven pianista inspirado y desbordante de swing, que alcanzará sin duda una gran notoriedad, acompaña los vientos con acordes incisivos. Es una música sincera, tocada por músicos con una conmovedora autenticidad y no, como tantos artistas del decenio anterior, preocupados tan sólo por el éxito comercial.

**Horace Silver. *It's got to be funk.***

**DC Columbia 473877 2.**  
**Silver (piano), Oscar Brashear (trompeta y bugle), Bob Summers, Ron Stout (corno), Suzette Moriarty (trombón), Bob McChesney (trombón bajo), Bob Maize (contrabajo), Carl Burnett (batería).**  
**Solistas invitados: Red Holloway (saxo alto y tenor), Eddie Harris (saxo tenor), Branford Marsalis (saxo tenor), Andy Bey (canto).**

Funky, este disco lo es sin duda alguna. Los años pasan sin que el simpático y sonriente pianista de Cabo Verde pierda su inspiración ni su mesura. Pero sus orquestaciones se han enriquecido desde la época de los Jazz Messengers, consiguiendo una sonoridad plena y suave gracias a la presencia de varios metales de tesitura baja. Silver se entrega por completo a la pulsación del swing, contagiando su entusiasmo a sus compañeros, y disfruta jugando con los títulos de sus piezas. Pasa de un "Funky Bunky" a un "Yo' Mama's Mambo" vertiginoso, que de mambo no tiene más que el

nombre, nos propone su inevitable "Song for my father" cantado por Andy Bey, y demuestra, en "The lunceford legacy" y "When you're in love", su impecable dominio del arte, a menudo tan ingrato en jazz, del piano sin acompañamiento.

## MÚSICA TRADICIONAL

**Kenya. *Musiques du Nyanza.***  
**Estuche de 2 DC, Ocora Radio France, 560022/23**

Encomiemos la atinada iniciativa de Ocora de reunir unas músicas de Kenya pocas veces grabadas. Esta grabación presenta cantos de la región del lago Nyanza (ex lago Victoria), donde viven varios pueblos: los luo, pastores procedentes del Sudán que hablan una lengua nilótica y se dedican ahora a la agricultura; y los gusii y kuria, de origen bantú, que han establecido relaciones de trueque, no siempre cordiales, con los luo. Estos últimos se acompañan con liras, sonajas atadas a los tobillos y anillos de metal con que marcan el compás metronómico. Su música, influida por la tradición sudanesa, difiere bastante de la de los gusii y kuria, cuya instrumentación es más rica (liras, flautas, arcos musicales, silbatos, percusiones).

**Deep Forest.**  
**DC Sony Music COL 474178 2.**

Este disco compacto, mezcla de música disco y de hip hop, orquestado con caja de ritmo y sintetizador, utiliza un divertido collage de fragmentos de cantos baka del Camerún, de cantos de Burundi y Senegal y de cantos pigmeos grabados inicialmente por los musicólogos Hugo Zemp y Shima Arom. Habrá puristas que pongan el grito en el cielo ante semejante sacrilegio, pero la única pretensión de las piezas es hacer bailar. No obstante, rinden



homenaje de manera indirecta a la creatividad de los cantantes de la selva, campeones del ritmo y precursores del hip hop, que han permanecido en el anonimato y han inspirado ya a varios músicos occidentales (en particular a Herbie Hancock y Philip Glass).

**Alfredo Rodríguez. *Para Yoya.***  
**DC Bleu Caraïbes, 82875-2.**

El pianista cubano Alfredo Rodríguez, gran figura en los años setenta de la salsa de Nueva York que reside hoy en París, presenta aquí su cuarto disco. Rodeado de músicos de diversas nacionalidades (cubanos, franceses, ingleses), nos invita a un recorrido musical muy variado: una rumba guaguancó transformada en salsa ("N'importe qui, n'importe quoi"), un piano sobrio y depurado ("María y María"), un cántico yoruba ("Cante a Ogún"), un homenaje con tambores tradicionales y cantos en patois a la reina ("Yoya") de una de las sociedades de "Tumba francesa"—grupos de origen haitiano de la región oriental de Cuba—, un saludo a Africa con fondo de tambores batá ("Africa 93"), un merengue ("Mariana"), una pieza instrumental lírica del pianista cubano "Peruchín" ya fallecido, y una con su propio hijo en la guitarra ("Te espero en el mar"). Los aficionados a la música caribeña se deleitarán con este sabroso popurrí.

## MÚSICA CLÁSICA

**Kathleen Battle. *Italian Opera Arias.***  
**London Philharmonic Orchestra bajo la dirección de Bruno Campanella.**  
**DC Deutsche Grammophon, 435 866-2.**

Acompañada por la London Philharmonic Orchestra, el pianista John Constable y The Ambrosian Opera Chorus bajo la dirección de John McCarthy, la soprano Kathleen Battle interpreta arias de Bellini, Rossini y Donizetti. La voz, a la vez amplia y contenida, es de gran riqueza en los agudos, con ágiles subidas cromáticas. Battle, cantante profundamente musical, cultiva el rigor, pero un rigor teñido de emoción.

Domina admirablemente el arte del *rallentando* y coge las notas al vuelo, sin "atacarlas" jamás. Aunque Rossini parece a veces enfático y anticuado, Bellini y Donizetti poseen un encanto etéreo, expresado a la perfección por la voz de esta espléndida diva.

**Barbara Hendricks. *La voix du ciel.***

**Estuche de 2 DC, EMI Classics, 7 54909 2.**

Barbara Hendricks, acompañada por varias orquestas, canta aquí una selección ecléctica de melodías, desde los "spirituals" por los que siente particular apego y en cuya tradición se crió, hasta los "Ave María" de Schubert y de Gounod, pasando por Villa-Lobos, Strauss, Fauré, Duparc, Ravel o incluso "La viuda alegre" de Lehár y "My Fair Lady" de Loewe. Su voz ágil y fresca, con un vibrato impresionante, se presta con facilidad a esos múltiples cambios de registro. El repertorio clásico, sin embargo, es el que parece convenirle mejor y el que permite a su talento expresarse en toda su plenitud.

**Selección del año. Edición 1994. Scarlatti, Strauss, Janacek, Beethoven, Berlioz, Verdi, Britten, Mozart, Chopin, etc.**

**Estuche de 5 DC Deutsche Grammophon, 439 988 2.**

Copiosa selección, efectuada por diversas revistas y academias, de las mejores grabaciones del año. Figuran en ella obras maestras universalmente reconocidas ("La flauta mágica", "Preludio a la siesta de un fauno", "Cuadros de una exposición") y otras menos conocidas ("Sonata para dos violines, trombón y violón" de Biber, "Concierto en fa mayor" de Jéinichen, "Cuatro interludios marinos" de Britten). En ese Olimpo alternan en perfecta armonía Bernstein, Boulez, Domingo, Von Karajan, Pavarotti, Pogorelitch, Fischer-Dieskau y otros grandes nombres de la música. Los aficionados a la música clásica encontrarán sus melodías preferidas, mientras que los oyentes más curiosos podrán saborear piezas propuestas con menos frecuencia. ■







# LOS LECTORES NOS ESCRIBEN

## LOS INTELLECTUALES Y EL AFÁN DE LUCRO

Estoy suscrito a *El Correo* desde hace diez años y leyéndolo he aprendido un cúmulo de cosas interesantes sobre el mundo entero. Pero el número de diciembre pasado ("Debate Norte/Sur. ¿Qué es el progreso?"), si bien refleja el pensamiento de destacados intelectuales, se muestra a mi juicio como siempre poco explícito frente a lo que constituye la principal causa de la violencia, de la delincuencia y sobre todo de la pobreza que asola a los países del Sur y también, cada vez más, a los países ricos: me refiero al afán ilimitado de lucro que mueve a los que conducen la economía de esos países.

Ese mal no aparece claramente denunciado. Son tal vez muchos los intelectuales que viven cómodamente instalados en ese sistema. ¿Por qué no hay en las páginas de su revista una búsqueda auténtica de perspectivas económicas y políticas viables? Hay que abrir el debate en ese sentido.

ANDRÉ PILET  
AMFREVILLE-S/LES MONTS (FRANCE)

## SÍ, OCCIDENTE CREE EN EL PROGRESO

El artículo de Régis Debray ("Un mito occidental") en el número de diciembre de 1993 (p.9-12) ha producido en mí una viva impresión. El estilo es tan brillante e inteligente como el tono perentorio. Estoy de acuerdo con algunas de las ideas expuestas; otras me han incitado a pensar... y a refutarlas. En todo caso es un texto que no deja indiferente: se podría interpretar esta observación como un homenaje al autor, aunque a mi juicio éste peca por exageración y suficiencia.

No estoy de acuerdo con la afirmación de que Occidente ya no cree en el progreso y se vuelve cada vez más hacia el pasado. Creo que esa actitud pesimista y escéptica es sólo el reflejo del malestar y la impotencia de una *intelligentsia* que lamentablemente domina los medios de comunicación y la edición.

Por el contrario observo que la gran mayoría sigue creyendo a pie juntillas en la ciencia y el progreso. Todos aspiran a recibir mejor atención médica, estar más protegidos, mejor instruidos e informados, ser objeto de mayor consideración, disfrutar de más libertad

y tener hijos que, gracias a la escuela, alcancen una situación más confortable.

No estoy de acuerdo con Régis Debray cuando opone dos temporalidades: "El tiempo acumulativo del desarrollo científico y técnico... y el tiempo repetitivo del universo político-simbólico." Esta afirmación me parece demasiado tajante. En efecto, ¿quién puede negar que el progreso de los conocimientos científicos y técnicos, es decir del pensamiento racional, ha traído aparejada una evolución progresiva de las ideas morales, políticas e incluso religiosas, de las mentalidades y las costumbres? Cito como ejemplo los derechos personales y políticos, la libertad de pensamiento y de expresión, los derechos de la mujer, del niño... e incluso del animal. Y nada parece indicar que esa tendencia sea reversible, sino todo lo contrario, como demuestra Michel Serres (en la entrevista que abre el número) con su idea de "contrato natural".

No estoy de acuerdo tampoco con el autor cuando afirma que "los nobles partidarios del progreso" (¿por qué esa ironía?) se equivocaron al anunciar "el fin de las supersticiones religiosas": una aseveración que cabe calificar de prematura. En nuestras sociedades de progreso racional las supersticiones religiosas (no la creencia auténtica) han perdido mucho terreno. Por ejemplo, la brujería y la magia han retrocedido frente a los avances de la medicina científica, y desde hace un siglo el número de "milagros" reconocidos por la Iglesia en Lourdes y en otros sitios disminuye constantemente.

No estoy de acuerdo con Régis Debray cuando afirma que "cada etapa de unidad técnico-económica exacerba la diversidad etnocultural a otro nivel". A mi juicio ello no se produce en Europa Occidental ni en Norteamérica, como demuestran la CEE y la ALENA. Por el contrario, a menudo las diferencias "etnoculturales" y nacionales se acentúan como una reacción de frustración al no poder disfrutar de las ventajas de la civilización moderna.

No estoy de acuerdo con los que hacen derivar la noción de progreso de un "mesianismo" de tradición judeocristiana sin explicar por qué hubo que esperar hasta el siglo XVII para que esta noción emergiera en sociedades que pertenecían a dicha tradición desde hacía 1.400 años. Me parece, a la inversa, que el debilitamiento del mesianismo religioso, como consecuencia de una mayor racionalidad, hizo posible que la idea de una evolución material y humana progresiva se abriera camino. Ideología de progreso humano y tradición religiosa me parecen fundamentalmente incompatibles.

BERNARD GOLDSTEIN  
TULLE (FRANCIA)

## CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

**Portada, página 3:** © Dimitri Selesneff, París. **Página 2:** © Mona Yazbeck, Líbano. **Páginas 5, 6-7:** © Jean Malaurie, París. **Página 9:** © Jean-Loup Charmet, París. **Galerie Huguette Bères, París. Página 10:** Théodule Gilou © Ask Images, París. **Páginas 11, 32, 36:** © Alain Guillou, Le Croisic. **Página 12:** Haley © Sipa Press, París. **Páginas 13, 16, 20, 22, 35:** Michelangelo Durazzo © ANA, París. **Página 15:** Dailloux © Rapho, París. **Páginas 17, 23:** Ron Giling © Panos Pictures, Londres. **Página 18:** © Jean-Loup Charmet, París. **Bibliothèque des Arts Décoratifs. Página 19:** G. Sioen © Rapho, París. **Página 21:** Mattes © Explorer, París. **Páginas 24, 26:** Mireille Vautier © ANA, París. **Página 25:** José Vicente Resino/Black Star © Rapho, París. **Página 27:** Ghislaine Bras © Ask Images, París. **Páginas 28, 29, 30 abajo:** Joe Viesti/Viesti Associates © Ask Images, París. **Página 30 arriba:** Jean Philippe Varin © Jacana, París. **Página 31:** © Lions Club, Illinois. **Páginas 33, 34:** © Jean-Loup Charmet, París. **Página 37:** Olivier Martel © Explorer, París. **Páginas 38, 39:** Babou © Rapho, París. **Página 40:** © Fabian, París. **Páginas 42, 43, 44 abajo:** © Lyndsay Chong Seng, Seychelles. **Página 44 arriba:** Daniel Simon © Gamma, París. **Página 44 centro:** Michel Pignères © Gamma, París. **Página 45:** Doisneau © Rapho, París. **Página 46:** © Gamma, París. **Página 47:** © Charles Lénars, París.



Año XLVI

Revista mensual publicada en 32 idiomas y en braille por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

31, rue François Bonvin, 75015 París, Francia.

Teléfono: para comunicarse directamente con las personas que figuran a continuación marque el 4568 seguido de las cifras que aparecen entre paréntesis junto a su nombre.

FAX: 45.66.92.70

Director: Bahgat Elnadi

Jefe de redacción: Adel Rifaat

## REDACCIÓN EN LA SEDE

Secretaría de redacción: Gillian Whitcomb

Español: Miguel Labarca, Araceli Ortiz de Urbina

Francés: Alain Lévêque, Neda El Khazen

Inglés: Roy Malkin

Unidad artística, fabricación: Georges Servat (47.25)

Ilustración: Ariane Bailey (46.90)

Documentación:

Relaciones con las ediciones fuera de la sede y prensa: Solange Belin (46.87)

Secretaría de dirección: Annie Brachet (47.15).

Asistente administrativo:

Ediciones en braille (francés, inglés, español y coreano): Mouna Chatta (47.14).

## EDICIONES FUERA LA SEDE

Ruso: Irina Outkina (Moscú)

Alemán: Dominique Anderes (Berná)

Arabe: El-Said Mahmoud El Sheniti (El Cairo)

Italiano: Mario Guidotti (Roma)

Hindi: Ganga Prasad Vimal (Delhi)

Tamul: M. Mohammed Mustapha (Madrás)

Persa: H. Sadough Vanini (Teherán)

Neerlandés: Claude Montrieux (Amberes)

Portugués: Benedicto Silva (Rio de Janeiro)

Turco: Serpil Gogen (Ankara)

Urdú: Wali Mohammad Zaki (Islamabad)

Catalán: Joan Carreras i Martí (Barcelona)

Malayo: Sidin Ahmad Ishak (Kuala Lumpur)

Coreano: Yi Tong-ok (Seúl)

Swahili: Leonard J. Shuma (Dar-es-Salaam)

Eslveno: Aleksandra Kornhauser (Liubliana)

Chino: Shen Guofen (Beijing)

Búlgaro: Dragomir Petrov (Sofía)

Griego: Sophie Costopoulos (Atenas)

Cingalés: Neville Piyadigama (Colombo)

Finés: Marjatta Oksanen (Helsinki)

Vascuence: Juxto Egaña (Donostia)

Tai: Duangtip Surintatip (Bangkok)

Vietnamita: Do Phuong (Hanoi)

Pashu: Nazer Mohammad (Kabul)

Hausa: Habibulhassan (Sokoto)

Bangla: Abdullah A.M. Sharafuddin (Dacca)

Ucraniano: Victor Stelmakh (Kiev)

Gallego: Xavier Senín Fernández (Santiago de Compostela)

## PROMOCIÓN Y VENTAS

Suscripciones: Marie-Thérèse Hardy (45.65), Jacqueline

Louise-Julie, Manichan Ngonekeo, Michel Ravassard,

Mohamed Salah El Din

Relaciones con los agentes y los suscriptores: Ginette

Motreff (45.64)

Contabilidad: (45.65)

Depósito: (47.50)

SUSCRIPCIONES. Tél.: 45.68.45.65

1 año: 211 francos franceses. 2 años: 396 francos.

Para los países en desarrollo:

1 año: 132 francos franceses. 2 años: 211 francos.

Reproducción en microficha (1 año): 113 francos.

Tapas para 12 números: 72 francos.

Pago por cheque, CCP o giro a la orden de la UNESCO.

Los artículos y fotografías que no llevan el signo © (copyright) pueden reproducirse siempre que se haga constar "De El Correo de la UNESCO", el número del que han sido tomados y el nombre del autor. Deberán enviarse a *El Correo* tres ejemplares de la revista o periódico que los publique. Las fotografías reproducibles serán facilitadas por la Redacción a quien las solicite por escrito. Los artículos firmados no expresan forzosamente la opinión de la UNESCO ni de la Redacción de la revista. En cambio, los títulos y los pies de fotos son de la incumbencia exclusiva de ésta. Por último, los límites que figuran en los mapas que se publican ocasionalmente no entrañan reconocimiento oficial alguno por parte de las Naciones Unidas ni de la UNESCO.

IMPRIMÉ AU LUXEMBOURG (Printed in Luxembourg)

DÉPOT LÉGAL: CI - AVRIL 1994

COMMISSION PARITAIRE N° 71843 - DIFFUSÉ PAR LES N.M.P.P.

Fotocomposición y fotograbado: El Correo de la UNESCO.

Impresión: IMPRIMERIE SAINT-PAUL, 2, rue Christophe-Plantin

L-2988 Luxembourg

ISSN 0304-310X

N°4-1994-OPJ-94-525 S

Este número contiene además de 52 páginas de textos, un encarte de 4 páginas situado entre las p. 10-11 y 42-43.



# TOP latina

ESPACE  
CHAMPERRET  
PARIS

3, 4, 5 JUNIO 1994

EL PRIMER  
SALON  
DE AMERICA LATINA  
EN FRANCIA

ES ...

## NUMEROSOS EXPOSITORES

Compañías aéreas  
Organizadores de viajes  
Agencias de viaje  
Transporte internacional  
Bancos y seguros  
Importadores de bebidas  
y Productos Alimenticios  
Restaurantes  
Hotelería  
Artesanía  
Editores (libros y musica)  
Medios (radio, prensa y TV)  
Educación  
Arte y cultura  
Asociaciones culturales  
Embajadas  
Camaras de comercio  
Organismos internacionales



## UN CONCEPTO UNICO

ESPACIO DE INTERCAMBIO PROFESIONAL  
Oportunidades de inversiones,  
implantaciones, sectores de actividades,  
polos de encuentros multilaterales y de  
decisiones

## ESPACIO CONFERENCIA

Economía, geo-estrategía, cultura, turismo

## ESPACIO DE EVENTOS

Conciertos tradicionales y contemporaneos,  
desayunos profesionales, cocteles literarios  
Gran noche de gala

Precio de entrada al público 30 F - Estudiantes, desempleados, grupos (10 minimo) 20 F - Visa para los 3 dias 50 F

CONTACTAR : JOSÉ ORTIZ - CHRISTIAN MARTINEAU  
Tél : (33) (1) 43 48 60 40 - Fax : (33) (1) 43 48 48 11



# DIECISIETE GRABADOS PARA SARAJEVO

Del 11 al 22 de abril de 1994, en el salón de actos de la UNESCO se presentará una exposición de diecisiete grabados en madera realizados en 1993 por artistas de Sarajevo. Junto con expresar la desesperación provocada por la furia destructora de los hombres, esas obras son un ejemplo vivo de la resistencia del arte a la barbarie.

Vae victis (76 x 56 cm), de Adnan Begić.







al ofrecer a un  
amigo una  
suscripción, usted  
le hace 3 regalos  
permitiéndole:

1  
Descubrir la única revista cultural internacional que se publica en 32 lenguas y que leen, en 120 países, cientos de miles de lectores.

2  
Explorar, cada mes, la formidable diversidad de las culturas y los conocimientos del mundo.

3  
Asociarse a la obra de la UNESCO que apunta a promover "el respeto universal a la justicia, a la ley, a los derechos humanos y a las libertades fundamentales (...) sin distinción de raza, sexo, idioma o religión..."

**TODOS LOS MESES, LA REVISTA INDISPENSABLE PARA COMPRENDER MEJOR LOS PROBLEMAS DE HOY Y LOS DESAFÍOS DEL MAÑANA**

TODOS LOS MESES: UN TEMA DE INTERÉS MUNDIAL TRATADO POR GRANDES ESPECIALISTAS DE NACIONALIDADES Y TENDENCIAS DIVERSAS...

TODOS LOS MESES: UNA ENTREVISTA A PERSONALIDADES DEL MUNDO DEL ARTE, LAS LETRAS, LA CIENCIA, LA CULTURA...

TODOS LOS MESES: SECCIONES PERMANENTES SOBRE LA ACCIÓN DE LA UNESCO EN EL MUNDO, EL MEDIO AMBIENTE, EL PATRIMONIO MUNDIAL...

PRESENCIA DEL AMOR... AGUA PARA LA VIDA... LAS MINORÍAS... ¿QUÉ ES LO MODERNO?... NOSTALGIA DE LOS ORIGENES... LA HORA DEL DESARME... EL NACIMIENTO DE LOS NÚMEROS... DEBATE NORTE-SUR: ¿QUÉ ES EL PROGRESO?... LOS DESIERTOS... EL VERBO MULTICOLOR... DERECHOS HUMANOS: UNA LARGA MARCHA... GESTIÓN MODERNA Y TRADICIONES LOCALES...

FRANÇOIS MITTERRAND... JORGE AMADO... RICHARD ATTENBOROUGH... JEAN-CLAUDE CARRIÈRE... JEAN LACOUTURE... FEDERICO MAYOR... NAGUIB MAHFOUZ... SEMBENE OUSMANE... ANDRÉ VOSNESENSKI... FRÉDÉRIC ROSSIF... HINNERK BRUHNS... CAMILO JOSÉ CELA... VACLAV HAVEL... SERGUEI S. AVERINTSEV... ERNESTO SÁBATO... GRÖ HARLEM BRUNDTLAND... CLAUDE LÉVI-STRAUSS... LEOPOLDO ZEA... PAULO FREIRE... DANIEL J. BOORSTIN... FRANÇOIS JACOB... MANU DIBANGO... FAROUK HOSNY... SADRUDDIN AGHA KHAN... JORGE LAVELLI... LÉON SCHWARTZENBERG... TAHAR BEN JELLOUN... GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ... JACQUES-YVES COUSTEAU... MELINA MERCOURI... CARLOS FUENTES... JOSEPH KI-ZERBO... VANDANA SHIVA... WILLIAM STYRON... OSCAR NIEMEYER... MIMIS THEODORAKIS... ATAHUALPA YUPANQUI... HERVÉ BOURGES... ABDEL RAHMAN EL BACHA... SUSANA RINALDI... HUBERT REEVES... JOSÉ CARRERAS... SIGMUND FREUD ESCRIBE A ALBERT EINSTEIN... LUC FERRY... CHARLES MALAMOU... UMBERTO ECO... OLIVER STONE... ANDRÉ BRINK... JAMES D. WATSON... AMOS OZ... MICHEL SERRES... THÉODORE MONOD... YVES COPPENS... EDOUARD J. MAUNICK... JEAN MALAURIE...

EL TEMA DE NUESTRO PRÓXIMO NÚMERO (MAYO 1994) SERÁ:

**REESCRIBIR LA HISTORIA DEL COMUNISMO**

CON UNA ENTREVISTA AL ASTROFÍSICO  
**TRINH XUAN THUAN**