

Prescripciones Administrativas en Boga ¿Cantos de Sirenas?

Francisco ■ López

Desde el mes de junio de 1996 se adelanta un trabajo de investigación que aspira al escrutinio de los fundamentos del conocimiento administrativo en Colombia a la luz de la reflexión epistemológica ⁽¹⁾. Las preguntas que guían dicho trabajo se orientan tanto por un interés sobre la validez de ese conocimiento, como por las condiciones de su aplicación y los resultados obtenidos de ella.

FRANCISCO LÓPEZ. Psicólogo, Universidad de Antioquia. Doctor en Ciencias Administrativas por ESADE - Universidad Ramón Llull, Barcelona. Jefe de la Carrera de Administración de Negocios, Universidad EAFIT.

E-mail: flopez@sigma.eafit.edu.co

(1) Se trata del trabajo titulado "La Fundamentación del Conocimiento Administrativo en Colombia" bajo la dirección del Doctor Eugenio Recio F. de ESADE.

Hasta el momento, la investigación ha arrojado suficientes indicios que hacen presumir, entre otros aspectos, que el desarrollo de la educación en administración y la práctica administrativa en Colombia han estado caracterizadas por una fuerte influencia del desarrollo de la teoría administrativa en Estados Unidos y por un permanente estado de «actualidad» con respecto al desarrollo de las diferentes propuestas administrativas en ese país: salvo el Movimiento de Mejoramiento Industrial (retórica de carácter prescriptivo vigente entre 1890 y 1900), las propuestas teóricas norteamericanas han sido acogidas e implantadas en Colombia en los períodos en que aún están en plena vigencia en Norteamérica y las propuestas administrativas más recientes, a partir de 1980, han sido difundidas casi simultáneamente en ambos países.

Sin embargo, dichas teorías se acogen, se enseñan, y se implantan luego en las empresas colombianas, generalmente en calidad de modas, sin diagnósticos previos, haciendo énfasis en las «intervenciones» y en la aplicación de los procedimientos, sin buscar la adecuación y adaptación a la realidad particular de la empresa. Se vislumbran indicios de que la acogida, enseñanza e implantación de las teorías sin previos diagnósticos a la realidad de la empresa ni de sus necesidades, y por tanto, sin buscar la adecuación y la adaptación de dichas teorías a sus condiciones reales, ha tenido como resultado que los esfuerzos invertidos en dichas implantaciones sean infructuosos (López: 1998).

En la metodología de trabajo de dicha investigación se ha recurrido a entrevistas

focalizadas ⁽²⁾ con altos directivos ⁽³⁾, de cuyos contenidos ha sido posible extraer conjeturas

(2) Se realiza una aproximación empírica a altos directivos del país que conocen la trayectoria de la empresa colombiana. Mediante la realización de las entrevistas focalizadas de Merton, Fiske y Kendall (focus interviews, 1965), con el fin de conocer, a partir de su experiencia, los resultados de la implantación de propuestas administrativas en boga y las previas condiciones de aplicación. Se eligió la mencionada entrevista teniendo en cuenta las ventajas que presenta con respecto a otros posibles medios en la situación concreta que se investigaba, toda vez que sería posible encontrar dificultades en lo referente a la disposición de las empresas para facilitar el acceso a documentación sobre sus sistemas de planeación, modelos de su política de empresa, informes gerenciales, sistemas de información y control.

Por otra parte, se hace preferible el método de entrevista a los sistemas de cuestionarios escritos estandarizados, a pesar de que estos últimos pudieran presentar más ventajas en términos de facilidad y de costos; las características del tema no harían pertinentes preguntas alternativas fijas o cerradas, pues muchas de las respuestas resultarían laconicas e irrelevantes.

Por su parte, las respuestas a las preguntas de alternativa fija pueden resultar poco satisfactorias a causa de que ninguna de las posibles alternativas pudiera corresponder exactamente a la posición del informante, habida cuenta de que la complejidad del tema hace difícil cubrir todo el rango de consideraciones relevantes en las posibles respuestas. En caso de recurrir a preguntas de final abierto en un cuestionario escrito, la solicitud de responder por escrito, podría menguar la disposición de cooperación de los informantes, contando además con que, a diferencia de las respuestas a preguntas cerradas, el proceso de tabulación de las respuestas a preguntas de final abierto, presenta más dificultades y puede resultar confuso debido a la complejidad del tema.

El modelo de entrevista de tipo focalizado de Merton, Fiske y Kendall, implica por su naturaleza una cierta estructuración de la misma; el propósito de dotar a la entrevista de alguna estructura es asegurar que todos los entrevistados respondan a las preguntas que el entrevistador (en este caso el mismo investigador) desea que sean contestadas.

En el tipo de entrevista, la principal función del entrevistador es centrar la atención sobre una experiencia determinada del sujeto entrevistado y los efectos de dicha experiencia, sabiendo por adelantado los puntos y aspectos que desea ver cubiertos. La lista de tópicos o aspectos es derivada a partir de la formulación del problema de la investigación y se tiene en cuenta que el entrevistado tiene la posibilidad de expresar totalmente su forma de pensar.

El modelo de entrevista ha sido descrito por los mencionados autores a partir de cuatro características, que resultan muy pertinentes para los fines que la investigación propuso:

Las personas entrevistadas son conocidas por hallarse envueltas en una situación determinada, común a todas ellas, que se desea investigar; los elementos hipotéticamente significativos, esquemas, procesos y estructura de la situación ya han sido analizados provisionalmente por el investigador y a partir de ello ha llegado a una serie de hipótesis relacionadas con las consecuencias de determinados aspectos de la situación, que afectan a las personas envueltas en la misma; sobre la base de ese análisis se emprende el desarrollo de una guía de entrevista, con un derrotero de preguntas ordenadas lógicamente, aunque el modelo tiene posibilidades de variar la secuencia lógica de presentación, si la situación con respecto al entrevistado lo amerita (en el desarrollo de la entrevista se da cabida a preguntas posteriores o complementarias si se requiere mayor comprensión de la pregunta o de la respuesta); en el desarrollo de la entrevista, aunque su dirección está en manos del entrevistador, quien requiere tipos definidos de información, el tipo de entrevista admite la inclusión de respuestas no anticipadas, lo cual posibilita la aparición de nuevas hipótesis y de nuevas preguntas.

Este tipo de entrevista permite la combinación de preguntas abiertas y cerradas, y aparece como una opción más eficaz, para estos casos, que las exclusivamente estandarizadas de respuesta cerradas o abiertas.

Para facilitar el posterior informe de la entrevista conviene, hasta donde sea posible, intentar que las preguntas de la guía estén precodificadas, aunque en este modelo de entrevistas es difícil valerse de señalar un casillero o circunscribir la respuesta a un número, lo que sí puede intentarse es determinar qué clasificación se acerca más a la opinión del interrogado.

que sustentan las indicadas presunciones. A continuación se presentan apartes de algunas entrevistas en las cuales los informantes dan testimonios que otorgan pertinencia al interrogante enunciado en el título. Dichos testimonios son de carácter coloquial y responden a la pregunta por las propuestas prescriptivas que se ponen en boga en el medio empresarial.

Se debe ser enfático en afirmar que los apartes ofrecidos están contruidos en términos de opinión y juicios de valor y, que por su condición de tales, representan criterios

(3) Se recurre a empresarios y/o altos directivos que conocen la trayectoria administrativa de la gran empresa colombiana.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

El conjunto de fuentes de información pretende ser representativo desde el punto de vista cualitativo, por ello se hace una selección intencional de la unidad de análisis, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. Empresarios y/o altos directivos preferiblemente de la empresa privada.
- b. Empresarios y/o altos directivos provenientes de grandes empresas. En virtud de que en Colombia la pequeña y mediana empresa ha operado tradicionalmente bajo criterios de informalidad (Rodríguez: 1992, 1-11), no resulta de utilidad para los fines propuestos. En tanto que entre las grandes empresas es posible encontrar aquellas que se orientan a partir de modelos teóricos mediante la asesoría de centros académicos y/o firmas consultoras, generalmente extranjeras.
- c. Empresarios y/o altos directivos con suficiente trayectoria. Se busca que la unidad de análisis tenga una trayectoria que haya posibilitado la aplicación de diferentes modelos administrativos y la evaluación de sus resultados.
- d. Empresarios y/o directivos provenientes de empresas de cualquier sector económico. En virtud de que en empresas de cualquier sector económico en Colombia es posible encontrar aplicación de conocimientos administrativos devenidos de la teoría.

subjetivos sustentados en la percepción devenida de la propia experiencia de los entrevistados, y no en verificaciones cuantitativas o cifras concretas.

Hasta el momento, la investigación ha arrojado suficientes indicios que hacen presumir, entre otros aspectos, que el desarrollo de la educación en administración y la práctica administrativa en Colombia han estado caracterizadas por una fuerte influencia del desarrollo de la teoría administrativa en Estados Unidos y por un permanente estado de «actualidad» con respecto al desarrollo de las diferentes propuestas administrativas en ese país: salvo el Movimiento de Mejoramiento Industrial (retórica de carácter prescriptivo vigente entre 1890 y 1900), las propuestas teóricas norteamericanas han sido acogidas e implantadas en Colombia en los períodos en que aún están en plena vigencia en Norteamérica y las propuestas administrativas más recientes, a partir de 1980, han sido difundidas casi simultáneamente en ambos países.

Se presentan en el orden en que fueron realizadas según la disponibilidad de los informantes. Se transcriben apartes de las entrevistas realizadas a Juan Felipe Gaviria G., Nicanor Restrepo S., Alberto Merlano A., Jorge Londoño S., Juan Emilio Posada E., Javier Genaro Gutiérrez y Fabio Rico Calle ⁽⁴⁾. Ahora bien, antes de dicha presentación debe perdonársenos una obligada acotación semántica a los conceptos fundamentales de los que se trata, a saber: “prescripciones administrativas en boga” o “modas Administrativas”.

(4) La entrevista a Fabio Rico Calle fue realizada por el equipo de investigación dirigido por el profesor Juan Carlos López de EAFIT, a quienes debemos ese esfuerzo. Se realizó a propósito del trabajo sobre el Modelo Racionalizador en EPPM, el cual pertenece al macroyecto INTERMAN que se desarrolla con el patrocinio del Gobierno Suizo.

SOBRE LAS PRESCRIPCIONES ADMINISTRATIVAS EN BOGA -MODAS ADMINISTRATIVAS-

Por los fabulosos relatos mitológicos sabemos que las sirenas, aquellos encantadores seres mitad mujer, mitad pez, tienen la especial facultad de seducir con su canto a desprevenidos marineros quienes de manera incauta se dejan llevar por sus melodiosas promesas y que los conducen siempre a un trágico final. Como se verá más adelante, las características de las prescripciones administrativas en boga (o modas administrativas) permiten arriesgar un juego analógico con los seductores cantos de las referidas Circes ⁽⁵⁾.

Las prescripciones administrativas en boga, son propuestas teóricas de carácter normativo que se ofrecen a sí mismas como la última “gran solución” a los problemas gerenciales. Cuentan con un sistema de divulgación mediante un gran despliegue editorial (o “best-seller”), que hace mucho énfasis en el “reconocimiento” de autores muy “connotados” en los temas tratados y rodeados de un cierta atmósfera que les hace merecedores del calificativo “gurús”, lo cual les permite a estos últimos, recurrir a enunciados Ex-cátedra para dictaminar los procedimientos gerenciales (López: 1998).

Sus contenidos teóricos están sustentados en experiencias personales de éxito, sin que exista una conceptualización de los mismos que

(5) Dichas características son tratadas con mayor detalle en “Educación en Administración y Modas Administrativas en Colombia” publicado en la revista de EAFIT de enero, febrero y marzo de 1998).

posibilite su confrontación con otras propuestas y ni siquiera su refutación, y por ello presentan además dificultades de relación con otras disciplinas. Además se apoyan en experiencias exitosas en ciertos contextos y situaciones sin guardar precaución con respecto a su adaptabilidad y adecuación a otros contextos y situaciones en concreto, incurriendo así en lo que Cohen y Nagel (1971) recogen como "errores semánticos", de tal manera que se tienden a realizar iguales prescripciones o a emplear el mismo método una y otra vez, en virtud haber demostrado funcionar anteriormente "siendo que al aplicarse bajo otras circunstancias es posible que se obtengan resultados desastrosos (Jackson: 1993)".

Su aceptación se basa en "criterios de novedad" con lo cual se incurre en la doble falacia de creer, por una parte, que todo conocimiento nuevo es verdadero y, por otra, que porque una teoría contiene una verdad importante, toda teoría previa es falsa, con lo cual aparece el peligro de incurrir en la dificultad para aprender de previas investigaciones y en la tendencia a duplicarlas. (López: 1998).

Según Jackson (1993), las modas impuestas en la divulgación de los best-sellers no se sustentan en investigaciones previas y por lo tanto no es posible determinar por qué algunas veces son exitosas y otras no. Además, ello dificulta a sus autores para reconocer las influencias teóricas previas, lo cual propicia el no poder diferenciar una orientación teórica en los trabajos previos similar a la desarrollada por sus propios esfuerzos.

Con apoyo en la concepción sistémica, se reconoce que las soluciones ofrecidas por las

modas parecen estar parcializadas, puesto que se orientan enfáticamente a unos aspectos específicos de la organización y de la administración y desconocen otros; dicho de otro modo, enfocan sólo aquello que ven como crucial para el éxito de la empresa, ofreciéndose como solución de conjunto a los problemas administrativos (López, 1998). Mientras que, por el contrario: "El pensamiento sistémico tiene una visión holística y no parcializada de lo que es necesario para la buena administración. Las modas administrativas no pueden tener una visión más amplia porque carecen del entendimiento general de la complejidad de la teoría administrativa y de lo que falta por lograrse en las disciplinas que asesoran a los administradores. Los propagadores de las modas administrativas están encontrando continuamente nuevas piezas del rompecabezas, pero fracasan al intentar encajarlas adecuadamente" (Jackson 1993).

Por los fabulosos relatos mitológicos sabemos que las sirenas, aquellos encantadores seres mitad mujer, mitad pez, tienen la especial facultad de seducir con su canto a desprevenidos marineros quienes de manera incauta se dejan llevar por sus melodiosas promesas y que los conducen siempre a un trágico final. Como se verá más adelante, las características de las prescripciones administrativas en boga (o modas administrativas) permiten arriesgar un juego analógico con los seductores cantos de las referidas Circes.

Las modas son presentadas con base en ejemplos de éxito, se soslaya la necesidad de una demostración, pero se pasa de forma inmediata en la pseudoprueba. De la contrastación empírica no se hace ninguna mención y no se toman en cuenta sino

aquellas referencias teóricas que corroboran la postura de los autores y lo mismo ocurre con los ejemplos, los cuales son elegidos para no admitir contra-ejemplos. Como sucede con todos los modelos, lo que se propone al lector es únicamente una representación simplificada o sea, un buen medio que puede ser usado entre otras cosas, para desechar lo complejo, la incertidumbre, el desorden, la reflexión crítica y en síntesis el pensamiento. "No cabe ningún espacio para el debate o la controversia, ninguna definición de nociones, no obstante vastamente utilizadas, como 'cultura', 'valor', 'necesidades' son objeto de interrogación y controversia y cuyo sentido no tiene nada de evidente. Por último, tampoco encontramos ninguna presentación metodológica real, ni siquiera en un anexo, que indique el tipo de investigación utilizado..." (Le Mouél: 1992, 22-23).

Ahora bien, a la luz del examen lógico, en búsqueda de la coherencia y consistencia internas de estos sistemas normativos que pululan en los medios académico y empresarial, es posible encontrar grandes falencias e irregularidades en su construcción que bien valdría la pena escrutar con ánimo académico; empero, no siendo éste el cometido del presente artículo, es importante conocer la opinión experta que sobre ellos tienen altos directivos, quienes han tenido oportunidad de estar en contacto directo con dichos sistemas, no sólo como discursos en cuanto tales, sino también con su aplicación y sus resultados.

OPINIONES DE LOS ENTREVISTADOS

La entrevista está orientada por una pregunta básica, a saber: "¿Percibe que la práctica

administrativa en Colombia encuentra apoyo en la teoría administrativa?"⁽⁶⁾. A partir de este estímulo, se genera una afluencia de información de la cual sólo se transcriben aquí apartes atinentes al tema en cuestión y se omite la información referida a tópicos diferentes.

JUAN FELIPE GAVIRIA⁽⁷⁾

{...} Las modas nunca vamos a ser capaces de abandonarlas, pero yo diría que se habla más de ellas que lo que efectivamente se aplica. Mucha gente habla de calidad total, de planeación estratégica, de justo a tiempo, de

(6) Los instrumentos utilizados para recoger la información constan de diferentes preguntas estímulo (abiertas directas y abiertas indirectas), con las cuales se pretende generar el diálogo con el entrevistado para obtener información relevante. En caso necesario dichas preguntas estímulo pueden ser reforzadas por preguntas específicas (o preguntas de apoyo) que garanticen la permanencia del hilo conductor de la entrevista, es decir, se presentan preguntas estímulo para propiciar la afluencia de información, pero también se contempla la inclusión de preguntas de apoyo, susceptibles de ser recurridas únicamente en caso necesario (cuando el estímulo indicado no genere en el entrevistado el resultado esperado o cuando la respuesta se extienda a tópicos no pertinentes).

En la introducción de la entrevista se contempla un encuadre previo, en el cual se le solicita al entrevistado responder a partir del conocimiento que su experiencia en la gran empresa colombiana le ha aportado y por tanto, que sus respuestas estén referidas al caso colombiano.

(7) JUAN FELIPE GAVIRIA. Es Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Colombia, Magister en Estadística de la Universidad Santiago de Chile y Magister en Matemáticas Aplicadas de la Universidad Nacional de Colombia. Rector de la Universidad EAFIT.

reingeniería de lo que se quiera, pero habla. Es más lo que se habla que lo que se aplica efectivamente... En este momento creo que los ejecutivos lo que hacen es como barnizarse en el tema de la moda para poder hablar de él en los cócteles, pero yo dudo mucho que uno tenga efectivamente una administración, una gerencia que todo sea fundamentalmente en una de esas oleadas de moda, que yo creo pasan muy rápidamente. Tienen algunas cosas por hacer, algunos rezagos, algunas ideas alrededor del tema que pueden aplicarse con éxito en algunas partes de la empresa, pero yo no creo que nosotros hayamos hecho en este país, digamos, una aplicación consciente de las modas particulares en administración.

{...} Hay que ser capaz de ser crítico en la mirada tanto del problema como de la herramienta y conocerla en las justas proporciones que ella tiene. {...} No tomar las cosas como la "varita mágica" que va a ser capaz de solucionar el problema ella sola, per sé, por el mero uso del nombre, por el mero uso del "slogan", por el mero uso de las apreciaciones generalizantes va a encontrar solución a los problemas, no.

Yo creo que las cosas hay que hacerlas con juicio. Con juicio es con el cuidado suficiente, tanto en el análisis del problema como en el análisis mismo de su estrategia, de su política, de su teoría. Es como en todo. Claramente hay fórmulas o teorías o políticas que se comportan mejor en la solución de ciertos y determinados problemas.

{...} Uno no puede tragar entero. No puede comulgar piedra de molino. Uno no debe tener

argumentos de origen o de autoridad para analizar o una teoría o un problema.

Nosotros somos muy dados a creer que alguien que ha sido exitoso, dice algo, yo tengo que tomarlo tal cual está y aplicarlo tal cual lo dijo. Eso no es así, no es así.

Simple y llanamente porque viene de "allá" para bien o para mal o puede evidentemente negarlo, también, simplemente por venir de donde viene. En palabras bien comunes y corrientes y bien sencillas: las personas pueden ser muy "malaclase", pero pueden, a pesar de no negar su condición, pueden decir cosas muy juiciosas, sin negar su condición van a seguir siendo unas "malaclases", pero en esa cosa en particular son muy juiciosas.

Eso es lo quiero decir, uno puede simple y llanamente coger alguna expresión, alguna teoría y como era en la época de la izquierda, para decirlo también, uno veía que aquí escribía alguien alguna cosa y entonces el argumento de la izquierda era: "ese es un burgués, no hay nada que decir", o como me decían a mí los jesuitas cuando estudié bachillerato: "Nietzsche murió sifilítico, no hay nada más que decir". No, hombre, eso es lo que quiero decir con eso. Usted no debe tener para aceptar o rechazar argumentos del origen, de dónde viene la expresión, la teoría, no, ni argumentos de autoridad que es lo mismo. Concederle autoridad a quien lo dijo en un momento para aceptar o rechazar ese argumento. Pueden ser personas que usted califique de poco inteligentes, de poco sagaces, pero pueden decir cosas muy importantes, a veces sin negar su condición, no queda negado.

{...} damos bandazos porque también somos lo suficientemente sagaces como para entender que esa "vaina" se equivoca y los dueños además se dan cuenta de que todos perdieron plata y punto... Y yo si creo que nosotros damos claramente bandazos, pegamos para un lado, eso no resulta, pegamos para el otro. Porque aceptamos muy rápidamente la "modita" y creemos que conseguimos la panacea. Llegó la solución {...} Por eso, por nada más que por la moda. Por nada más que por la moda, por el hecho de que está en la boca de todos, porque está en las revistas del momento, porque es el "best-seller" del momento, por nada más que eso, a mi juicio.

{...} Yo creo que son (las empresas) muy proclives a aceptarlas. Muy proclives a aceptarlas. Se tiene muy poca independencia de criterio.

{...} Uno no puede salir ahí con unos conocimientos bastante superficiales a aplicar simplemente los esquemas, porque eso va a quedar mal hecho con absoluta certeza.

{...} Uno tiene que conocer efectivamente lo que nos venden, yo creo que en todas esas cosas de moda hay cosas importantes que rescatar. No es simplemente que la moda por el mero hecho de ser moda sea totalmente despreciable. Con seguridad hay cosas rescatables que hacer y lo peor que se puede hacer es tomarla precisamente con ligereza, sin juicio, con los simples esquemas, con el conocimiento totalmente esquemático y superficial entrar a aplicar, directamente con ese mismo conocimiento esquemático y superficial, una política, una teoría administrativa, porque le va a ir evidentemente mal.

NICANOR RESTREPO S. ⁽⁸⁾

{...} Yo pienso que la administración es casi que una especie de lanzamiento de modas, "reingeniería" fue una palabra que acabé de mencionarte y hoy por hoy tiene un gran desprestigio, ahora se habla de los modelos de suma de valor o de resta de valor en las empresas. Yo diría que los administradores son como los modistos que tienen que inventarse cada cierto tiempo una nueva moda porque no venden las colecciones, entonces yo diría que en la administración hay mucho de eso, la administración por objetivos, la planeación no sé cual, la reingeniería, cosas que inclusive se le olvidan a uno. Yo recuerdo cuando empezaban esas técnicas externas, lo que eran los famosos laboratorios, todas esas teorías organizacionales, los laboratorios vivenciales, que dieron origen a diez mil peleas y a diez mil problemas internos en las empresas y conflictos gravísimos, que eran técnicas conductistas, etc.

Yo diría que los asesores de empresas internacionales y los nacionales por supuesto, en cierta forma se parecen a los productores de moda que tienen que estar inventando términos y técnicas permanentemente para poder vender al mismo mercado que tienen. Muchas veces son cosas muy pasajeras y muy efímeras.

{...} diría que son efímeras porque pasa lo mismo que la moda, yo, por ejemplo, puedo ser amigo casi que irrevocable de la minifalda

(8) NICANOR RESTREPO S. Ingeniero Administrativo, Universidad Nacional. Presidente de SURAMERICANA.

desde que la mujer que la lleve tenga bonitas piernas y bonito cuerpo, pero la minifalda si se expresa en metros cuadrados de tela es mucho menos que el vestido largo. Entonces la moda es generar nuevas necesidades, es crear la convicción de que lo que se debe usar es largo o corto, con las asesorías administrativas pasa lo mismo, se pone muy en boga el tema de la reestructuración, se empieza a tomar ese nuevo producto, pero eso se agota, seguramente, de manera que hay unos clientes que van siendo devorados por los asesores, y la única manera de mantener un mercado es si se inventa, como el caso que te estoy poniendo de la falda, un vestido distinto, entonces lo que se usa ahora es esa técnica que sugiere que las empresas se deben focalizar, por ejemplo, ahora está muy en boga la focalización y viendo la vieja y sabia de que "el que mucho abarca poco aprieta", entonces ahora dicen que una empresa que no esté focalizada es una empresa muy vulnerable, entonces hay que luchar por focalizarla. Así se aparecen las llamadas verticales de negocios, se hacen negocios de desinversión, y los asesores inventan negocios que para ellos son lucrativos, o sea, yo creo que es la necesidad de sobrevivir, en un mercado que no crece o que crece muy poco, de quienes viven de ser asesores en administración, que repito, es un símil duro, pero es parecido al de la moda.

{...} El tema de la focalización es un tema que ahora es muy central en la administración y pegado del tema de la focalización es como, digamos, la minifalda, que tiene por supuesto los materiales y todas las cosas y la tecnología y no sé cual, pero cuando se acaba ese producto se tiene que inventar la falda larga,

y no sé cómo se llamará el próximo, pero es muy frecuente que haya una oferta de servicios que siempre se soportan en experiencias que tienen compañías exitosas, se hace mucho de benchmarking, ahora hay una cosa que está entrando en pleno furor que es todo lo que se llama la creación de valor, entonces las empresas que no sean creadoras de valor y, por el contrario, destructoras sí de valor, son empresas mal calificadas, son empresas que no tienen reputación, y entonces cómo convertir una empresa destructora de valor en constructora de valor, ahí tienen los asesores... hay que hacer una reestructuración, hay que hacer una revisión en no sé qué, hay que buscar unas emisiones, hay que hacer focalizaciones {...}

{... }yo diría, aunque sea muy duro, yo percibo, por el tiempo que llevo trabajando, que la administración se va haciendo por moda, la administración por objetivos, etc., son herramientas que están en la ciencia administrativa que se pueden aplicar indudablemente en muchos casos producen ingresos a las compañías asesoras, las empresas seguramente se benefician de alguna manera, yo no voy a decir que eso es totalmente estéril, pero al muy poco ya es otra... yo tengo muy mala memoria para los nombres, pero yo creo que no me equivoco con decirte que en 20 años me ha tocado vivir por lo menos 6 ó 7 episodios de moda administrativa...

Yo tengo amigos que son profesores independientes y son asesores de empresas y me ha tocado ver cómo cambian el currículo, es igual a la moda, si el tipo se queda estudiando curvas de salarios, seguramente eso ya pasó

un poco de vigencia, o ya las empresas tienen sus propios mecanismos software vital para hacerlo, entonces se quedan sin oficio, y se vuelven asesores en paso a la ley 100, y así, van inventándose oficios y dentro de eso hay muchas cosas de lo que hemos llamado la moda cambiante administrativa, entonces lo que hacen es, me acuerdo por ejemplo lo que hablaban de los japoneses la teoría Z, la teoría no sé cuál otras, ahí hubo muchos viajes a Japón y hubo muchas empresas que se especializaron en la aplicación de la teoría Z, y cuando ya las compañías, sus clientes, se montaron en eso, tienen que inventarse otras porque si no se quedan sin oficio, que la fulana de tal la tendencia es la no sé cuál y la reestructuración, la reingeniería que es una cosa que todavía está medio vigente, pero ya está muriendo, ya muchas empresas se montaron en eso y ya hicieron la tarea, entonces los asesores tienen que pegarse de otra moda, y ahora la técnica es la creación de valor y se monta todo el mundo en eso durante 3 ó 4 años, la diferencia con la moda de la ropa es que dura más la de la administración que la de la moda, o sea, porque no hay estaciones ni hay tantos modistos, pero están en eso.

{...} Yo creo que hay unas de esas cosas que son útiles, todos esos procesos no se pueden generalizar, hay muchos trabajos de asesorías que hacen en las empresas que resuelven problemas muy serios, yo no estoy desprestigiando las asesorías de empresas, la aplicación de estos modelos administrativos y de estos modelos de control, en términos generales, dejan muchos beneficios, porque hay muchas actividades que son sometidas a una evaluación crítica {...}.

{...} Soy totalmente enemigo de esas cosas, yo le tengo pavor a las asesorías, porque los vendedores de eso son muy hábiles, entonces te crean la necesidad, nosotros aquí los oímos y nos hacen presentaciones, van y vienen y funcionan, pero muchas veces no pasa de ser una presentación y “muchas gracias, por ahora no”, o sea, ellos gastan mucha plata en vender y son muy insistentes, tremendamente insistentes.

{...} Yo creo que es una mezcla. Hay quienes realmente le ponen mucho juicio al tema de las asesorías, discuten mucho, las usan muy bien, las negocian muy bien, las aprovechan mucho, y hay otros que son un poco víctimas de la minifalda. Tampoco es que esas asesorías sean inútiles, a veces son útiles, pero a veces la decisión de tomar una asesoría no obedece a una necesidad real o a una incapacidad interna de resolver un problema{...}.

ALBERTO MERLANO A. ⁽⁹⁾

{...} modas y como modas pasan, o de pronto porque pasan se clasifican de moda, porque no son propuestas que permanezcan, que se aclimaten dentro de la cultura organizacional, no quedan allí como parte misma de la enseñanza y de la práctica administrativa. Alguna queda como enseñanza, y en ocasiones ni siquiera como eso, desaparecen hasta del campo académico, se olvidan esas teorías, incluso, hasta donde recuerdo, hay análisis que hablan sobre esos temas y entiendo que periódicamente reaparecen viejas teorías

(9) ALBERTO MERLANO A. Administrador de Negocios EAFIT, Exvicepresidente Administrativo de ECOPETROL, Profesor de la Universidad de Los ANDES.

reencauchadas, en donde la teoría en un momento dado se vuelve predominante, de pronto descubre cuáles son los errores que tiene, desaparece de la práctica, de la literatura, para aparecer al cabo de los años con un nombre distinto, me da la impresión de que uno tiende a generalizar demasiado, una práctica que puede ser exitosa en determinado contexto social, en una cultura en determinada empresa, publicamos lo sucedido, analizamos su éxito, generalizamos a partir del éxito parcial, no tenemos la madurez suficiente para esperar el desarrollo mismo de la teoría y ajustarla en la práctica antes de estar tan seguros de que es una práctica universal. Pienso que las teorías administrativas, a pesar de que en muchas ocasiones se ha sostenido la tesis de que no tienen componente cultural y que son aplicables en cualquier tipo de cultura, esto no es así...

{...} Creo que en lo que a mí me compete lo veo más en términos de demanda de empresa, pero en la práctica todas estas cosas se interrelacionan, hacen seminarios, escriben artículos, los empresarios viven bombardeados por todos lados con la técnica de moda, el outsourcing, la gestión de la calidad total, la reingeniería, y ya bombardeados por la literatura, libros, revistas, por los seminarios, generalmente hacen aproximaciones, quien concientiza a través de seminarios y publicaciones y quien concientizado demanda la asistencia, demanda la asesoría, crea los departamentos, busca la gente que haga las cosas con esas nuevas estrategias.

{...} Que yo recuerde hubo la época de la administración por objetivos, yo trabajé bastante en eso, una de las curiosidades que cuando ya fui ejecutivo de la organización

que fue mi principal cliente, yo mismo desmonté lo que como consultor había intentado establecer, no tanto porque la administración por objetivos no sea buena, sino porque tiene una serie de limitaciones de tipo cultural que hace difícil que se pueda aplicar a plenitud. Después llegaron los círculos de participación que también pasaron sin pena ni gloria, otra vez por problemas de adaptación de tipo cultural, después la gestión de calidad total, en gestión de calidad total tuvimos en la empresa donde trabajé durante 11 años como vicepresidente administrativo, tuvimos como presidente en una época el propulsor número uno de la gestión de calidad total en el país, Juan María Rendón, que al examinar las condiciones culturales de Ecopetrol llegó a la conclusión de que no era conveniente montar la gestión de calidad total porque no había un ambiente propicio a esas cosas.

{...} Después vino reingeniería y luego la consideración al final de que no se tuvo en cuenta a la gente en el diseño de los sistemas, confesión hecha por el mismo autor de la teoría, período de auge y período de decaimiento, el downsizing, el outsourcing, y cada rato empezamos a escuchar la tesis contraria, después de un rato de aplicación entonces nos damos cuenta de que es bueno tener gente de carácter permanente, que no es bueno estar reduciendo la nómina sin ninguna consideración a lo humano, es la lealtad del personal con la empresa... posteriormente vienen los fracasos y nuevamente el retorno.

{...} tengo dos experiencias: la experiencia que se invierte en una asesoría sin confiar mucho en ella pero utilizando su debilidad como fortaleza, o sea, el hecho de que la gente le crea al asesor internacional, por ejemplo, puede

llevar a un presidente de una empresa, nos llevó a nosotros en Ecopetrol en un momento dado, a buscar que el asesor, ojalá con acento extranjero, diga a quien tiene que tomar la decisión, porque si nosotros lo decimos no nos van a creer, entonces, a pesar de la falta de credibilidad que pueda tener un consultor, la consultoría puede ser buscada, pagada para facilitar la venta de algunas ideas, pero en mi opinión, más frecuentemente se da que los empresarios están también fascinados con las herramientas y creyendo en que estas herramientas pueden producir resultados rápidos. En otras oportunidades uno ve la utilización del asesor para validar las posiciones, no solamente como el caso ya señalado por el presidente hacia la junta directiva, sino un vicepresidente tratando de validar algo. En general a mí me parece que hay poca cultura administrativa, en general pienso que hay poco esfuerzo al pensar, o sea, en mi experiencia el núcleo administrativo es poco culto, los presidentes, gerentes cultos, buenos pensadores, son minoría en comparación con el resto, los otros son más intuitivos, y eso no está mal, pero también son en función de su intuición más apresurados, menos rigurosos mentalmente, menos claros para percatarse de algunas de estas cosas y obrar en consecuencia.

JORGE LONDOÑO ⁽¹⁰⁾

{...} Los más recientes son los de la reingeniería, cada 4 ó 5 años en el campo administrativo

(10) JORGE LONDOÑO. Administrador de Negocios. Es magister en desarrollo económico de London School of Economics y fue director académico de la Universidad EAFIT. Actualmente Presidente de Bancolombia.

aparece una moda, pasamos por calidad total, círculos de calidad, la reingeniería. Yo creo que todos esos son estilos "gringos" de mercadeo de las herramientas administrativas que nosotros tenemos que tomar como mucha cautela. Yo miro con mucho respeto, pero con mucho escepticismo estos modelos de administración, de que el EVA es la panacea o de que la reingeniería es la panacea o que la calidad total es la maravilla, yo creo que todos esos programas tienen un valor importante, pero yo pienso que la administración fundamentalmente es sociología, es antropología...

La administración es tomar un grupo humano que tiene unas características específicas, unas condiciones históricas particulares y uno tiene que adaptar todos esos temas a lo que es la situación particular de su sociedad y de su empresa. Entonces yo no creo que nadie esté en capacidad de decir que la calidad total es mala, que el valor económico añadido sea malo, yo lo que creo es que uno tiene que tomar lo que hay de bueno en esos modelos y tratarlo de aplicar en su propia situación.

{...} Con mi experiencia yo diría que son unas propuestas que han tenido unos resultados limitados como en la mayor parte del mundo. Todas esas tienen siempre una historia de éxito, que Coca-Cola aplicó el EVA y que eso es una maravilla, o que en la empresa X hicieron reingeniería y lograron..., pero esos son ejemplos de lo que pueden ser historias administrativas que se pueden lograr bajo muchas circunstancias, pero eso no es trasladable.

Lo que sucede también en el exterior con la aplicación de estos modelos es que las empresas obtienen algunos beneficios moderados de acuerdo con lo que era el ajuste de esos modelos a la situación particular de la empresa; algunas empresas son más exitosas en ajustarlos y otras menos, otras los aplican sin estarlo necesitando, simplemente porque esa era la moda. No a todas las empresas en un momento determinado la aplicación del EVA o la aplicación de la reingeniería les sería igualmente beneficiosa, incluso si lo hicieran de una manera absolutamente perfecta desde el punto de vista administrativo, técnico y académico. A lo mejor hay algunas que por su situación se pueden beneficiar más de uno u otro modelo. Lo que uno no puede pensar es que siempre hay que estar haciendo lo que los libros de administración venden y lo que las revistas publican, cosas que hay que tomar con cautela, a mi juicio.

{...} La teoría administrativa y estas modas administrativas se convierten como en la caja de herramientas de cualquier disciplina, el ingeniero, el mecánico, cualquier profesional en una disciplina tiene una serie de conocimientos profesionales que los tiene que utilizar como una especie de caja de herramientas para enfrentar los problemas y una vez que se sienta frente a la vida real es tan importante ese bagaje de conocimientos como el simple y llano sentido común para ver cómo va escogiendo la herramienta que más le conviene o cómo va creando sus propias herramientas a partir de unos conocimientos básicos que él posee.

{...} Siempre hay la posibilidad de acertar por mecanismos menos rigurosos o académicos,

existe la suerte o la intuición, mucha gente que simplemente tiene una extraordinaria intuición u olfato para analizar cuál es la situación y que no sabe por qué pero sabe qué es lo importante; en el comercio en nuestra tierra hay mucha gente que intuitivamente sabe lo que tiene que hacer y como se está moviendo el mercado en una situación específica. No siempre es un proceso académico riguroso el que termina con éxito, pero a mí me parece que uno debería siempre ser capaz de atender esos procesos con la mayor seriedad. Ojalá que uno cuente con la mayor intuición, con el mayor olfato y que además corrobore eso con un análisis lógico que lo lleve a la misma conclusión. Ojalá fuera así.

{...} Yo creo que la aplicación de las modas administrativas de manera acrítica es muy peligrosa; ha llevado a que se destruyan fortalezas de las empresas, ha llevado a que se gasten sumas enormes de dinero en consultorías, a que se hagan esfuerzos de equipos administrativos muy grandes en cosas que al final se abandonan.

JUAN EMILIO POSADA ⁽¹¹⁾

{...} Yo creo que en Colombia son pocas las empresas que han adoptado un verdadero método de gestión, yo no creo que Colombia haya sido invadida por la adopción de distintas disciplinas de gestión, yo creo que nos falta mucho; el problema nuestro no es que hayan proliferado muchas, sino que, en mi opinión,

(11) JUAN EMILIO POSADA. Administrador de Negocios y Magister de EAFIT, Presidente de ACES.

en Colombia no han sido muchas las empresas que hayan adoptado alguna metodología de gestión en forma consistente, persistente, en el mediano plazo, varios años dándole a una metodología; yo creo que en Colombia somos muy buenos en apagar incendios y quizás lo que uno más escucha es que las empresas aprendieron a hacer ejercicios de planeación estratégica, pero yo no podría diagnosticar que la mayoría de las empresas colombianas haya madurado más allá de la planeación estratégica como tal.

Los mercaderes de seminarios estarán ahí y tratarán de ofrecer toda clase de soluciones mágicas como "cómo obtener rentabilidad en tres minutos" y todo ese tipo de cosas. La impresión que yo tengo es que en Colombia sí hay inquietud, hay clientes para todo este tipo de aproximaciones a la gestión, pero que la implementación consistente, persistente es más escasa que el entusiasmo y que hay más espuma que contenido. Eso es lo que yo percibo.

{...}Yo creo que, aceptando que no somos creadores de metodologías y que no somos investigadores, la aplicación de tecnología de gestión en Colombia tiene que ser "platanizada" para la cultura nuestra.... lo que quiero significar cuando digo que las tecnologías de gestión tienen que adaptarse al sitio donde se estén aplicando, lo que se busca es que los seres humanos que conforman esa organización actúen con base en unas señales que les llegan en unas invitaciones que les llegan de sus líderes de la organización y no todos los seres humanos en todas las culturas reaccionamos ante los mismos estímulos, de modo

que sí es importante que, cualquiera que sea la metodología, cualquiera que sea la tecnología, se implante coherentemente y se "platanice".

JAVIER GENARO GUTIÉRREZ ⁽¹²⁾

{...} Uno ve que existe una gran influencia y un gran influjo en lo que tiene que ver con las universidades, adicionalmente con lo que es hoy la educación continuada, hay muchas maneras, hay muchas facilidades que se le dan a la gente para que pueda estar en un proceso más o menos permanente de actualización y pueda aprovechar oportunidades que se le están brindando permanentemente sobre las empresas, sobre la industria, que está casi que, en algunos casos, bombardeando con toda una serie de programas, seminarios, cursos de posgrados que necesariamente están influyendo para que se dé una mayor apertura en la mente de la gente que está en las empresas, esto es un factor muy importante, además de que hay una cantidad impresionante de literatura que uno puede conseguir a través de revistas, no sólo especializadas, sino revistas de carácter general que le dan importancia a ciertos temas de administración, además de que en muchísimas editoriales se publican gran cantidad de textos de administración que son bastante asequibles a la gente por sus precios y también por la forma en que están escritos. Por otro lado, es indudable que uno recibe un influjo, por ejemplo, especialmente a nivel internacional,

(12) JAVIER GENARO GUTIÉRREZ. Administrador y magister de la Universidad de Los ANDES. Gerente de ISA.

muchos casos de empresas multinacionales, por un lado, o también a nivel de los gremios se van dando intercambios de experiencias de las empresas, lo que vienen haciendo unas, lo que vienen haciendo las otras, y entonces eso lleva a que uno esté convencido hoy en día de que hay muchos desarrollos de la teoría administrativa que se vienen reflejando en la práctica.

{...} Sin embargo, creo que también es importante mencionar que también es más lo que se dice que lo que finalmente se logra, o sea, es importante que uno como administrador de una empresa en los niveles gerenciales, hay una serie de planes, programas y formulaciones que en muchos casos son reflejo de algunas de estas prácticas o teorías administrativas que hoy en día se tienen, pero lograr efectivamente el proceso de cambio y de compromiso de la gente para llegar a su implementación no es fácil, es el proceso quizás de más reto y es la verdadera esencia, yo creo que también hay que aceptar que en esto se da como mucho ensayo y también en algunos casos modas, definitivamente ninguna de estas teorías le casa como al vestido, sino que en cada empresa, en cada organización, hay una cultura, y dependiendo de cómo es esa cultura habrá unas cosas que se puedan utilizar, otras que no, pero, digamos ya para resumir, yo sí creo que hoy en Colombia hay, relativamente generalizado, prácticas administrativas que reflejan las teorías.

{...} yo creo que en Colombia han sido más o menos generalizadas algunas prácticas que quizá sin corresponder exactamente a lo que es la formulación de sus modelos originales, por ejemplo casos como la reingeniería, el

downsizing que se han venido aplicando, no necesariamente han tenido éxito, y en algunos casos, por el contrario, han generado problemas antes que una mayor capacidad de competencia en las empresas porque finalmente yo creo que la aplicación de teorías administrativas se hace sobre la base de llegar a organizaciones que sean más competitivas, que puedan obtener unos mayores resultados y que efectivamente puedan tener un mejor direccionamiento en su proceso de crecimiento, y efectivamente si no se está buscando eso, la aplicación de esas teorías realmente no tiene sentido, yo creo que la aplicación de teorías administrativas es importante en la medida en que eso, efectivamente, esté contribuyendo a que se dé un proceso de mejoramiento de las empresas y quizás, en muchos casos se ha observado en Colombia que algunas de estas teorías se han utilizado de una manera más o menos superficial, sin análisis a fondo y sin preparar adecuadamente las organizaciones para que puedan responder a la aplicación de una teoría como esa, {...}

{...} Hay empresas ya bastante más maduras que las analizan, las estudian y de acuerdo a su conveniencia adoptan lo que les conviene y lo que no lo dejan de lado, en algunos casos ni siquiera lo consideran, pero hay algunas empresa que de pronto entran por primera vez a pensar en estas cosas y entonces arrancan con algunas de las modas y empiezan a presentar algunos problemas, reflexionan y luego como que van encontrando su propia ruta, su propia visión, quizá lo que a muchos nos ha sucedido es que en algún momento cuando nos dimos cuenta de alguna problemática dentro de la empresa vimos la necesidad de introducir cambios, de hacer

reformas, de hacer modificaciones, entonces dijimos “bueno, y ahora qué hacemos”, entonces de pronto alguien nos dijo “haga reingeniería, busque la certificación de ISO-9000” y sí, alguien arrancó por ahí, pero luego se dio cuenta de que eso no era la panacea ni que le iba a dar la respuesta, pero sí generó un proceso de pensamiento y fue generando también inquietudes, y fue generando una conciencia dentro de la organización más de estar en un proceso de mejoramiento, más que estar ligado a algún tipo de moda administrativa. También lo que uno observa a veces es que hay organizaciones un poco grandes en donde por la misma estructura que tienen a veces utilizan diferentes tipos de modas, y esto sucede porque a veces no hay una clara orientación de la más alta gerencia de la compañía, entonces en ciertas áreas prefieren utilizar alguna técnica y en otras áreas otra técnica, entonces termina siendo como una amalgama de modas administrativas porque a veces no se encuentra uno con que haya un claro direccionamiento.

FABIO RICO CALLE ⁽¹³⁾

{...} Con todo esto, se te hace más difícil el trabajo y eso hace que tengamos un profesional que está en una onda distinta, en la que en todos los días aparece una cosa distinta.

Muchas de esas cosas son ondas, son modas, que como tales tienen el problema de que se alimentan de una cosa que es gravísima y es

(13) FABIO RICO CALLE. Ingeniero Civil de la Escuela de Minas. Se ha desempeñado como Subgerente de EEPPM, Gerente de Colcafé, actualmente presidente de la Compañía Nacional de Chocolates.

que todas las universidades encontraron en esto una fuente de financiación espectacular.

(Haciendo referencia a un centro educativo en particular) , por ejemplo que no es una universidad, es una entidad que vive de los cursos que dictan y todos los días me mandan convocatorias porque va a dar no sé qué cursos de asuntos... y el curso de... y el curso de tal cosa.

De {...} (se refiere a otra institución educativa) nos llegan grandes cantidades de invitaciones a cursos; yo ordené que las guardaran, pero cuando vi el volumen tuve que terminar diciendo que las botaran.

Tenemos unos profesionales que no saben para dónde coger, un día les enseñamos unas cosas y al otro día les decimos que busquen otra orientación completamente diferente. Esa cosa que yo llamo promiscuidad es la que está causando serios prejuicios en el manejo de las entidades.

COMENTARIOS FINALES

Con base en la opinión experta de directivos, conoedores de los sistemas prescriptivos de los cuales están plagados los medios académico y empresarial, se está autorizado a arriesgarse, cuando menos, a proponer una actitud lejana de la desaprensiva ligereza con que se acogen dichos sistemas y de su falsa efectividad mesiánica.

En los testimonios se percibe que las prescripciones administrativas en boga se acogen con suma presteza por parte tanto de empresarios, como de académicos y directivos, quienes no cuentan con elementos teóricos

que les permitan someterlas a análisis epistemológico riguroso y, en esa medida, se corre el riesgo de aceptarlas sin beneficio de inventario y, además, de implantarlas mecánicamente.

Con apoyo en la experiencia de los personajes entrevistados, puede afirmarse que la implantación mimética de teorías importadas, sin tener en cuenta las condiciones particulares de la empresa y del contexto socio-cultural específico genera resultados infructuosos.

Ateniéndose a la susodicha opinión puede afirmarse que las dificultades con respecto a los resultados infructuosos de la implantación de una moda, no dependen únicamente de la inconsistencia lógica de dicho discurso en cuanto tal, ni de su parcializada visión del fenómeno organizacional, ni de la generación de expectativas redentoras; sino que también, los mencionados resultados se relacionan con la incauta acogida de sus prescripciones y de la actitud de sumisión dogmática frente a la novedad, la procedencia y la "autoridad académica" de quienes proponen esos sistemas prescriptivos.

La responsabilidad intelectual y la ética profesional y académica dictaminan que, cuando menos, se asuma una actitud de sano sigilo frente a la próxima "gran solución" que, envuelta en una "pirotecnia terminológica", ordene olvidar todo previo conocimiento en virtud de su supuesta falsedad y se proponga a sí misma como la "única alternativa de salvación" apoyada en su carácter de "novedad"... A lo mejor, después de un ruidoso fracaso, Circe, la famosa Sirena, está pronta a aparecer con un nuevo canto.

REFERENCIAS

- Cohen M. y Nagel, E. (1971). *Introducción a la lógica y al método científico*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Jackson, Mike.(1994). "Más allá de las modas en administración. El pensamiento sistémico para los administradores". En *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. No. 4 Julio- Diciembre.
- Le Mouël, Jaques. (1992). *Crítica de la eficacia*. Barcelona. Paidós Contextos.
- López, Gallego Francisco. (1998). *Educación en administración y modas administrativas en Colombia*" *Revista EAFIT*, No. 109. Marzo-98.
- López, Gallego Francisco. (1999). *La fundamentación del conocimiento administrativo en Colombia*. tesis de doctorado Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE, y Universidad Ramón Llull, Barcelona.
- López, Juan; Aristizábal (et al): *el modelo racionalizador en Empresas Públicas de Medellín*. Investigación Universidad EAFIT, Medellín (por publicar).
- Merton, Fiske y Kendal. (1993). Citados por Selltiz (et all) en: *métodos de investigación en relaciones sociales*. Madrid.
- Rodríguez B, Manuel. (1992). *Educación superior, entre el proteccionismo económico y la masificación de la educación superior*». Ed. Una Empresa Docente. Facultad de Administración UNIANDES. (Publicado en *Gerencia Privada, Gerencia Pública Educación en Crisis*) Bogotá.