



# Educación en Administración y Modas Administrativas en Colombia

---

Francisco ■ López ■ G.

**A**poyado en la articulación de aportes de diferentes autores, hasta ahora dispersos, y siguiendo el desarrollo de la educación en administración en Colombia desde una perspectiva diacrónica, el presente artículo muestra, en primer término que las teorías administrativas de Estados Unidos han ejercido su influencia en el desarrollo del conocimiento administrativo y la praxis gerencial en Colombia, en períodos en que aún están en plena vigencia en Norteamérica. En segundo término, se plantea que en la mayoría de los casos, la acogida e implantación de esas propuestas teóricas se han llevado a efecto en calidad de modas, es

---

Francisco López G. Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas . ESADE - Barcelona. Profesor Universidad EAFIT.

decir, de manera mimética y acrítica, sin un análisis previo de sus posibilidades de adecuación a la realidad colombiana, lo cual ha dejado consecuencias infructuosas.

Se muestran además, las características de las modas administrativas en general, y los puntos en común que una aproximación epistemológica deja entrever en todas ellas.

## INTRODUCCIÓN

La preocupación en torno al problema de la fundamentación metodológica del conocimiento administrativo es, ante todo, de carácter ético.

Cuando una disciplina ha alcanzado un cierto nivel de madurez, se hace pertinente y necesario el planteamiento de reflexiones tendientes a aclarar y definir un mínimo de exigencias metodológicas que garanticen el rigor de la investigación y permitan juzgar la fiabilidad de los conocimientos de allí devenidos, y en qué medida puede ser adecuada su aplicación. En el caso de la disciplina conformada por los conocimientos administrativos, dicha necesidad se hace aún más urgente debido a las dimensiones de las consecuencias que la aplicación de dichos conocimientos pueden tener en la realidad empresarial y a sus concomitantes repercusiones sociales. Por ello, el hecho de que los académicos se ocupen del tema implica asumir una actitud de responsabilidad frente a quienes aplican ese conocimiento.

La sociedad exige responsabilidades, incluso jurídicas, a los profesionales cuando las consecuencias de su práctica, en cuanto tales,

implican algún tipo de carácter nocivo o lesivo. Sin embargo, tratándose de las profesiones derivadas de las disciplinas sociales muchas exigencias de responsabilidad en este sentido pueden eludirse al presentarse la influencia de algún factor exógeno azaroso o de imposible predicción, propio de las acciones humanas, lo cual dificultaría la configuración de una jurisprudencia en este sentido (Recio: 1997, 120). No obstante, ello es razón de más para considerar necesario que el profesional y concretamente hablando, aquel que se ocupa de la disciplina conformada por el conocimiento administrativo, se pregunte por los fundamentos de los procedimientos y los métodos que aplica, enseña o prescribe, de tal manera que pueda conocer los alcances y las limitaciones de esos procedimientos y sobre todo, que pueda tener alguna certidumbre interior de que no está obrando con desprevenida ligereza.

El tema de las modas acogidas y enseñadas en los centros académicos e implantadas luego en las empresas, forma parte del conjunto de discusiones que a este propósito deben darse. Ahora bien, una reflexión completa en este sentido ha de plantearse a la luz de preguntas tales como:

- ¿A qué tipo de demandas metodológicas son sometidas las técnicas y teorías administrativas, que las hagan merecedoras de unos mínimos de confianza, antes de ser implantadas en las empresas?
- ¿Hasta qué punto influyen aspectos tales como la novedad, la procedencia y la autoridad, en la aceptación y la implantación de técnicas administrativas en las empresas colombianas?

- ¿Aspectos como la novedad, la procedencia y la autoridad, son más decisivos que la fundamentación metodológica de dichas técnicas?
- ¿Hasta qué punto influyen los centros académicos en el hecho de que ciertas propuestas administrativas se acepten y se impongan como modas?
- ¿Dichas teorías administrativas, aceptadas en calidad de modas, resultarían eficaces en la empresa colombiana?
- ¿De qué depende su posible eficacia o ineficacia?
- ¿Hasta qué punto el éxito de acogida (éxito editorial, gran divulgación, presentación por un prestigioso profesor extranjero y su puesta en boga) de una nueva técnica o teoría administrativa, se convierte en un elemento en contra de su éxito en la práctica gerencial, en la medida en que dicho «éxito de acogida» hace que se tienda a asumir una postura que va desde la suma confianza, pasando por una posición acrítica, hasta el dogmatismo frente a la novedad?
- ¿En qué medida una actitud crítica en términos de intento de refutación, podría prevenirnos de los nocivos efectos de una actitud dogmática frente a la novedad y frente a la autoridad?

No obstante, cualquier aspiración de agotar alguna de estas preguntas en el escenario de un artículo corre serios peligros de una perjudicial reducción, habida cuenta de la discusión epistemológica previa que ello supone. Por tanto, el presente trabajo se orienta en una perspectiva de corte descriptivo y hace énfasis en la articulación de aportes de autores de diversas corrientes teóricas, ubicándolos en el marco contextual del desarrollo de

la educación en administración en Colombia, con el ánimo de dejar planteada la problemática de la moda en la adopción e implantación de teorías administrativas.

## SOBRE LA VIGENCIA DE LAS PROPUESTAS ADMINISTRATIVAS EN ESTADOS UNIDOS Y SU INICIACIÓN EN COLOMBIA

El desarrollo de la educación en administración en Colombia ha estado caracterizado por una fuerte influencia del desarrollo de la teoría administrativa en Estados Unidos y por un permanente estado de actualidad con respecto a las diferentes propuestas teóricas norteamericanas.

Si se observan los estudios de Stephen R. Barley y Gideon Kunda (1992, 363-339), se comprueba que desde 1870 cinco corrientes de pensamiento administrativo han influido en la teoría y práctica administrativas de Estados Unidos, las cuales han sido elaborados en "olas" consecutivas. Dichas "olas", que se denominan «retóricas» son de dos grandes tipos: una orientada por una «ideología de control racional» (que con Mc. Gregor -1960- podrían llamarse "teorías x") y que dichos autores reconocen en la «administración científica» (racionalización del trabajo) y el «racionalismo de sistemas» (en esta lista sería susceptible de inclusión, también, el movimiento de la reingeniería de Hammer y Champy). Esta retórica parece emerger en períodos de expansión económica.

La otra "ola" es llamada por los autores «ideologías de control normativo» en la cual tienen cabida el movimiento de «mejoramiento

industrial», el movimiento de «relaciones humanas» y los temas de «cultura organizacional» (que podrían denominarse, con Mc. Gregor -1960,- «teorías y»), y de las cuales se tiene indicios de aparición en períodos de contracción económica.

**El desarrollo de la educación en administración en Colombia ha estado caracterizado por una fuerte influencia del desarrollo de la teoría administrativa en Estados Unidos y por un permanente estado de actualidad con respecto a las diferentes propuestas teóricas norteamericanas.**

Barley y Kunda muestran los períodos de sucesión de las ideologías administrativas desde 1870: el movimiento de mejoramiento industrial abarca un período comprendido entre 1870-1900; la administración científica abarca el período comprendido entre 1900-1923; el capitalismo del bienestar / relaciones humanas, desde 1923 a 1955; el racionalismo de sistemas, 1955-1980 y el movimiento de cultura organizacional, la década de los 80 hasta el presente. A esta lista podría añadirse el florecimiento y el declive de la reingeniería en la primera mitad de la década de los noventa.

Así pues, en Colombia el estudio y la enseñanza de la administración científica de Taylor se remonta a 1911(Mayor 1990), precisamente el año de publicación del libro *Principles of Scientific Management*; los aportes de las relaciones humanas, por su parte, empiezan a divulgarse en 1945; el racionalismo de sistemas comienza a ejercer su influencia en Colombia en 1957; los temas de cultura organizacional empiezan a estudiarse en los

albores de los años 80, y las propuestas de la planeación estratégica, calidad total y reingeniería se han difundido casi en paralelo en Estados Unidos y en Colombia.

En el proceso de configuración histórica de los estudios de administración en Colombia como en muchos otros países, el taylorismo sigue teniendo más peso en las facultades de ingeniería industrial que en las facultades de administración; en las primeras, dicha influencia se conserva en forma original y también en esa misma línea paradigmática, en la investigación operacional y el control de planeación en la producción (Dávila: 1985, 118), en tanto que la propuesta de Fayol es generalmente más adoptada por las escuelas de administración hasta tal punto que el proceso administrativo conforma la estructura de sus programas de estudio.

Ahora bien, a propósito de la implantación del taylorismo, es pertinente señalar que su implantación causó importantes conflictos sociales, habida cuenta de la ausencia de una búsqueda de adecuación a la realidad social, política y económica del país a partir de 1950, lo cual no ocurrió en épocas anteriores. Mayor (1990:104) afirma: «...ese impacto del taylorismo, esa masificación, esa ruptura brusca de los lazos personales y familiares dentro de las empresas antioqueñas va a originar o acentuar un modelo que podría llamarse de lucha de clases. Un síntoma fue la huelga de la fábrica textil de Tejióndor, cuyos obreros llamaban «pájaros» a los ingenieros que aplicaban el taylorismo. La connotación que ese vocablo tenía durante la violencia colombiana de los años cuarenta y cincuenta

*era muy peculiar: pájaro significaba matón a sueldo [...]”.*

Más recientemente, los estudiantes de administración en Colombia han tenido también la oportunidad de conocer, mínimamente, los aportes de la Teoría Burocrática, desarrollada por los seguidores de Max Weber. En textos introductorios muy acostumbrados tales como «Introducción a la Teoría General de la Administración», del profesor I. Chiavenato y «Teorías Organizacionales y Administración» de Carlos Dávila, aparecen, algunos capítulos referidos al susodicho aporte de Max Weber y sus seguidores, pero en general no goza de mucha difusión e interés en dichas facultades, en tanto que si tienen gran acogida en las facultades de sociología, psicología y derecho <sup>(1)</sup>.

Fundamentalmente el aporte de la teoría burocrática se introduce en la Escuela de Administración Pública, en Bogotá, y en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Los Andes, donde se empezó a dictar en 1973 un curso de «Elementos de Administración», en donde se leían además textos de Taylor, Fayol, Mc. Gregor y Drucker.

---

(1) «En el medio académico colombiano de las facultades de administración la teoría de la burocracia no ha recibido mayor atención. Max Weber, al fin y al cabo es un teórico muy importante que se estudia preferentemente por parte de los sociólogos, los filósofos y los politólogos. Y en las facultades de administración ha primado el pragmatismo y una fuerte corriente anti-intelectual.» (Dávila 1985:148).

En 1982 fue acogida la teoría burocrática en la Universidad Javeriana en un curso del área de organizaciones y en la actualidad es ampliamente generalizada en muchas universidades en cursos de teoría organizacional, pero reducida según Dávila (1985,149) a una enumeración de sus características y se termina haciéndola equivalente a la doctrina administrativa de Fayol <sup>(2)</sup>.

Los aportes de la psicología aplicada al trabajo, por su parte, se empiezan a difundir en Bogotá desde 1945 gracias a un ingeniero español, César Medirraga, cofundador del Instituto de Psicotecnia de España, como lo muestra una monografía de grado en sociología de Jorge González (Aplicaciones de la Psicología en la Organización del Trabajo. Bogotá. Indesco. 1981). Su divulgación tiene origen en la Facultad de Economía del Gimnasio Moderno de Bogotá. Dávila (1985:187-195) muestra como a pesar de que sólo a mediados de los

---

(2) «En 1980 se introdujo en la misma universidad (U. de Los Andes), por el profesor Héctor Ayala, un seminario avanzado sobre «Burocracia Estatal», que se ofreció hasta 1981, cuya actividad consistía en realizar pequeños trabajos de investigación en entidades estatales...Hoy día la teoría de la burocracia es parte del curso de Teoría Organizacional de varias universidades...La enseñanza del tema encuentra dificultades por su complejidad y el alto riesgo de que se sobresimplifique. Es preocupante, por ejemplo, que se reduzca a la enumeración telegráfica de sus características, despojándola de su relación con los conceptos de tipo de dominación, racionalidad y tipo ideal y de las condiciones que llevan a la generalización y predominio de este tipo de organización [...] o se concluye, alegremente, que es «un modelo ideal que no se cumple en la realidad» (ibíd. p. 149).

años sesentas empiezan a estudiarse en profundidad las ideas del Desarrollo Organizacional, pues en 1966 se ofrece un curso sobre Factor Humano en la Organización, estudiando «El Grupo Humano» de Homans y pocos años más tarde incorporaría autores como Leavitt (1970), y Katz y Kahn (1970), ya a mediados de los años cincuentas existía en Bogotá un «Instituto de Personal», fundado por Jaime Quijano (quien más tarde fundaría la Universidad Inca) y un asesor norteamericano, Joseph Berume.

Sobre la adopción, enseñanza e implantación de los aportes de la Escuela de Relaciones Humanas y el Desarrollo Organizacional, conviene señalar también que se efectuó sin diagnósticos previos y sin intentar responder a necesidades reales de las empresas, además podría añadirse en favor de estas afirmaciones (Dávila 1985: 190): *«Las consecuencias del D.O. de aquellos años (1969-1975) no parecen haber significado un cambio sustancial que marcara un hito en la productividad y el desempeño de las empresas. En varios casos, los programas de D.O. carecieron de continuidad -varios se cerraron o desaparecieron gradualmente, en otros fueron esfuerzos aislados que respondieron al interés de unos pocos entusiastas SIN QUE HUBIERA DETRÁS DE ELLOS UN DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA (3) [...]». Los sindicatos no podían desarmarse y la negociación colectiva era más determinante, cada dos años, del futuro de la empresa que cualquiera de las actividades educativas hacia las cuales -equivoco-*

---

(3) Las mayúsculas son mías.

*cadamente- se habrían orientado muchos de los programas de D.O [...]».*

Para el año de 1965, la Universidad del Valle (Cali), comenzó un programa de Magister en Administración Industrial que contó con profesores como Peter Drucker y la asesoría de M.I.T. Dicho programa daba gran importancia a la teoría organizacional, a los estudios de comportamiento de grupos pequeños y laboratorios vivenciales para ejecutivos. El desarrollo organizacional y autores como E. Mayo, Mc Gregor, Maslow, Mc. Clelland, empezaron a tener gran divulgación en aquel entonces. Aparecieron en muchas de las grandes empresas departamentos de «personal», «relaciones laborales» o «relaciones industriales», (Bavaria, Telecom, El Grupo Corona, Colseguros) y se contó incluso con consultores tan connotados como F. Herzberg.

Sin embargo, la implantación de dichas propuestas prestó poca atención a elementos como el diagnóstico y la evaluación y se dio prioridad a las «intervenciones», sin interrogar en gran medida las necesidades concretas de las empresas, lo cual pudo haberse debido en gran parte, según Dávila (1985:191), a la carencia de formación investigativa en ciencias sociales por parte de los consultores, además, se orientó a la formación de cuadros gerenciales para desarrollar habilidades de trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicaciones, pero no llegó a la planta de producción, ni a los supervisores ni a los obreros, y en general, no se consiguieron resultados tangibles con respecto a la productividad, habida cuenta de la carencia

de diagnósticos sólidos de las verdaderas necesidades empresariales.

Con la predominante influencia norteamericana, bien por los estudios de especialización realizados por profesores colombianos en Estados Unidos, que contaban con los patrocinios de fundaciones como la Rockefeller, Kellog, la Fundación Ford, Fulbright; bien mediante la frecuencia y la rapidez con la que llegaban libros en inglés; o bien, mediante la contratación de asesores norteamericanos, las teorías, técnicas y modelos han sido y son acogidos con gran celeridad y actualmente de manera aún más enfática, gracias a los adelantos en las telecomunicaciones, de tal manera que podría decirse que la divulgación de una nueva tendencia administrativa es casi simultánea que en Norteamérica.

Dicha rápida divulgación y transferencia también se presentó en el caso de la incorporación de la teoría de sistemas y del enfoque sistémico, pues se tiene evidencia de que ya desde 1957 se empiezan a publicar en la revista Economía Colombiana, artículos publicados por un hijo del expresidente Ospina Pérez, quien difundía nuevas técnicas administrativas sobre programación lineal.

En 1966, el programa de Ingeniería Industrial de la Universidad de Los Andes incorporó cursos sobre tal temática; en 1968 cursos sobre programación dinámica, procesos estocásticos y cadenas de Markov; en 1969 la investigación operacional se había constituido en un área de investigación del hoy desaparecido programa de Magister en Ingeniería Industrial de Los Andes. En el mismo año se

estableció un programa similar en la Universidad Nacional con énfasis tanto en investigación operacional como en computación. También en la Universidad de Los Andes se creó en 1973 un área de docencia e investigación en sistemas públicos y ya en 1972 el curso de Dinámica Organizacional da cuenta de que la teoría de sistemas se había difundido en el medio académico.

Entre 1989 y 1990, bajo el patrocinio de la Fundación Volkswagen, Rainer Dombois realizó una investigación en el sector metalmeccánico, de la cual se tiene ahora el texto «Trabajadores en el cambio industrial» Dombois encontró que el proceso de modernización devenido de la aplicación de la apertura económica se había presentado acompañado de la aplicación de la mayoría de las propuestas taylorianas y señalaba que el sector había crecido con mucha rapidez manteniendo la estructura y la organización tradicional que se presentaba en los años sesenta, pero abierto a la consulta de opinión del trabajador y a la idea de trabajo en equipo.

Como puede verse en la tabla No. 1, con la salvedad del movimiento de mejoramiento industrial, 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 que hoy podríamos llamar "administración contemporánea" se difunden simultáneamente en ambos países.

Así pues, se percibe que las propuestas teóricas han sido acogidas en períodos de plena vigencia en Estados Unidos, lo cual deja entrever una permanente búsqueda de

TABLA No. 1

**SOBRE VIGENCIA DE LAS PROPUESTAS ADMINISTRATIVAS  
EN ESTADOS UNIDOS Y SU INICIACIÓN EN COLOMBIA**

PROPUESTA TEÓRICA	VIGENCIA EN ESTADOS UNIDOS	INICIO EN COLOMBIA
MEJORAMIENTO INDUSTRIAL	1870-1900	
ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	1900-1923	1911
RELACIONES HUMANAS	1923- 1955	1945
RACIONALISMO DE SISTEMAS	1955-1980	1957
CULTURA ORGANIZACIONAL	1980- 1990	1980
REINGENIERÍA	1993	1994

Adaptada de la tabla de vigencia de las teorías en USA. De Barley-Kunda 1992.

actualidad en el medio académico colombiano. Sin embargo, valdría la pena preguntarse si dicha búsqueda de «actualidad» ha respondido siempre a una auténtica necesidad de satisfacer las verdaderas necesidades de las empresas colombianas:

### LA BÚSQUEDA DE "ACTUALIDAD" Y LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS

Si con el propósito de indagar sobre la posible relación entre la búsqueda de "actualización" de profesores y estudiantes y las necesidades de las empresas, se observan los aportes de Rodríguez Becerra (et al, 1992) con respecto al gran crecimiento cuantitativo de la oferta de programas educativos en administración y afines, que hoy constituye el 27.8% del total de los programas universitarios ofrecidos (ICFES 1997), queda claro en dichos aportes que a causa del modelo proteccionista de desarrollo económico que siguió el país a partir de los años cincuenta y de una administración pública

permeada por el clientelismo político, la preocupación por la calidad de los egresados de las escuelas y facultades de administración, así como la calidad de sus investigaciones, publicaciones y asesorías a las empresas, ha sido una preocupación secundaria, habida cuenta de que dichos proteccionismo y clientelismo hacían que las empresas no vieran necesidad de reconocer importancia a los aspectos administrativos y de gestión, como factores relacionados con el mejoramiento de su productividad y la reducción de sus costos.

Se percibe que las propuestas teóricas han sido acogidas en períodos de plena vigencia en Estados Unidos, lo cual deja entrever una permanente búsqueda de actualidad en el medio académico colombiano. Sin embargo, valdría la pena preguntarse si dicha búsqueda de «actualidad» ha respondido siempre a una auténtica necesidad de satisfacer las verdaderas necesidades de las empresas colombianas.

Con base en el aporte de Rodríguez (et al, 1992) se puede afirmar que en el período en el cual el país siguió el modelo de protección económica, entre la década de los cincuenta y los principios de los años noventa, las necesidades de «actualidad» y «actualización» de los profesores y estudiantes de administración en Colombia, no parecían estar vinculadas directamente con la necesidad de mejorar los aspectos administrativos y de gestión. Según este autor, los empresarios veían que las utilidades estaban más vinculadas con las posibilidades de sacar partido de la profusión de normas y controles, tan propias y característicos del estado colombiano, como también de la poca transparencia en la expedición, formulación y administración de los mismos, que privilegiaba a las personas o grupos cercanos a los ámbitos de decisión política.

Dicho de otro modo, el modelo proteccionista por un lado, y las especiales características de los gobiernos por otro, hicieron que los empresarios colombianos, como los de muchos otros países de América Latina, se vieran más necesitados de conseguir una licencia de importaciones y exportaciones, de conseguir el alza en el precio de un producto controlado por el gobierno, de la consecución de normas o interpretación de las mismas para beneficiar su negocio o su sector, de la consecución de privilegios en la obtención de créditos o contratos con el estado, que por interesarse sinceramente de la eficiencia, la productividad y la competitividad de sus empresas. (Ibíd)

Ni los centros académicos de administración ni tampoco los empresarios, tenían una verdadera preocupación por la calidad de los

conocimientos administrativos enseñados y aplicados luego en las empresas, puesto que ello no podía ser un factor protagónico en el éxito empresarial en aquel contexto de protección contra productos extranjeros (*“que se llevaba a efecto vía su inclusión en la lista prohibida de importación, el establecimiento de aranceles que los hiciera no competitivos con la producción nacional o el establecimiento de barreras de entrada a empresas extranjeras”*) y de traslado de ineficiencias de las empresas monopólicas a los consumidores, en forma de mayores precios. *«Con frecuencia, el éxito de los empresarios colombianos ha dependido menos de esos valores (los de la economía de mercado) y más del aprovechamiento de las enormes ventajas derivadas de la protección de la competencia extranjera, de la alta concentración característica de los principales sectores de la actividad económica -en particular de la manufactura, la minería y el sector financiero-, de la expedición de normas [...] obtención de privilegios en consecución de capital, créditos y contratos con el estado [...] La mayoría de los grandes empresarios colombianos han derivado una buena parte de su éxito de su influencia en la preservación del modelo proteccionista y dentro de él, de la consecución de normas favorables para su sector o negocio [...] En balance, esta estrategia para obtener éxito ha operado efectivamente para los empresarios. Las ventajas del proteccionismo se conjugan con las derivadas de la alta concentración en algunos sectores de la actividad nacional».* Rodríguez (1992:2).

En un contexto en donde lo práctico para el gran empresario con fácil acceso a los centros de decisión pública, era «hacer el juego al sistema» y no el «juego al mercado» (en palabras de Rodríguez), y en donde además el mediano y

pequeño empresario, quien por sufrir la competencia con las grandes empresas sin tener acceso a los ámbitos de decisión, se limitaba a trabajar bajo condiciones de informalidad, los centros académicos no se veían apremiados por producir e impartir un conocimiento que facultara a las empresas para desempeñarse en mercados de alta competencia.

El gran crecimiento de la oferta de centros académicos de administración en Colombia, a partir de la década de los 80 no está tan relacionado con la atención a una demanda real de la empresa, sino más bien con factores como: la satisfacción de las necesidades de capacitación de las capas medias de la sociedad, la descentralización de las actividades universitarias a muchas ciudades del país, y las posibilidades de rentabilidad que los empresarios de la educación vieron en un área académica que no requiere de grandes inversiones para equipos y laboratorios y en la que además los requerimientos de admisión fueron laxos desde siempre, tanto para profesores como para estudiantes. (Ibíd).

En el caso particular de Colombia, en donde se ha presentado recientemente, a partir de la década de los 90, un fenómeno de cambio de política económica, de un modelo proteccionista a un modelo de apertura, las empresas se han visto obligadas a competir por los mercados

para sus productos no sólo en los países a los cuales exporta, sino también en el propio mercado nacional. Aunado a ello, actualmente la empresa colombiana asume el reto de la reconversión industrial con miras a mejorar la productividad y la capacidad competitiva en el ámbito internacional.

Ello ha tenido como consecuencia que los empresarios se vean forzados a hacer el «juego al mercado» (según expresión de Rodríguez) y que por tanto, las empresas estén prestas a nuevas formas de hacerse más competitivas. A partir de los años 90, la eficiencia, la innovación, la toma de riesgos,

la visión de futuro, la gerencia participativa y los valores propios de la economía de mercado, adquieren una importancia protagónica en el contexto empresarial.

Lo anterior hace que las empresas busquen con mayor avidez el apoyo en los centros

académicos, escuelas y facultades de administración, vía contratación de sus egresados, capacitación de sus funcionarios, y contratación de asesorías y consultorías, con el fin de mejorar sus procesos administrativos y de gestión.

Sin embargo, dichos centros académicos presentan ciertas características que les dificultan dar respuestas totalmente satisfactorias a las necesidades empresariales; estos centros, al igual que la mayoría de

La herencia de la tradición norteamericana se percibe actualmente en el gran énfasis hacia el trabajo práctico. No obstante, valdría la pena preguntarse si en Colombia esa marcada orientación práctica está sustentada en una reflexión metodológica sólida que permita evitar la transferencia mecánica, acrítica y descontextualizada de nuestra realidad, de técnicas administrativas importadas, o si por el contrario existe una desatención metodológica que favorece, por una parte, la aceptación incondicional tanto de dichas técnicas y teorías así como de los «gurús» que agotan su «mercado residual» en América Latina.

los de Latinoamérica, se hicieron a imagen de los norteamericanos, con la gran diferencia de que en el medio colombiano no hayan participado del espíritu y los valores de la economía de mercado (por las causas antes señaladas) de los que sí se ha participado en Norteamérica, los cuales sirvieron de cimiento y contexto al surgimiento de esos centros en Estados Unidos.

La herencia de la tradición norteamericana se percibe actualmente en el gran énfasis hacia el trabajo práctico. No obstante, valdría la pena preguntarse si en Colombia esa marcada orientación práctica está sustentada en una reflexión metodológica sólida que permita evitar la trasfencia mecánica, acrítica y descontextualizada de nuestra realidad, de técnicas administrativas importadas, o si por el contrario existe una desatención metodológica que favorece, por una parte, la aceptación incondicional tanto de dichas técnicas y teorías así como de los «gurús» que agotan su «mercado residual» en América Latina, lo cual conduciría a que su acogida se hiciera en calidad de modas y, por otra parte, a una incapacidad para cuestionarlas y para distinguir las propuestas que son realmente nuevo conocimiento aplicable, de los simples recetarios basados en anecdotarios empresariales.

A manera de hipótesis podría arriesgarse la posibilidad de que dicha necesidad de "actualidad" respondiera a fenómenos como la competencia entre instituciones y entre académicos por dar una imagen de innovación y evolución permanentes, y por una ingenua inercia de copiar a los que están en "la punta de la lanza" con la esperanza, igualmente

ingenua, de que se obtendrán resultados similares.

El Gobierno Colombiano, al ser consciente de que un fenómeno como la apertura económica implica el reconocimiento de un nuevo papel de la gerencia en la eficiencia y competitividad de nuestra economía, solicitó en 1989 a su Misión de Ciencia y Tecnología, la investigación para que informara sobre el estado actual y las perspectivas de la educación y de investigación en el área de la administración al igual que para las demás áreas del conocimiento. En los resultados de esa investigación realizada por Rodríguez, Dávila y Romero (1990 pp. 985-1052), a partir del estudio de un grupo representativo de facultades de administración colombianas, se señalan serias deficiencias que hicieron meritorio el diagnóstico de "crisis" de la educación en administración en el país. Entre los indicadores de la crisis se señalan:

- El escaso número de profesores con título de Ph.D. Lo cual se señaló en el informe como una de las mayores debilidades.
- El rápido crecimiento en el número de programas y de estudiantes, sin un desarrollo cualitativo paralelo. La mayor parte de los cuales son a tiempo parcial (nocturnos) y de baja calidad.
- Producción intelectual, investigaciones y publicaciones muy precarias y escasas.
- Buena parte de los profesores son egresados de programas de magister en Administración, los cuales son muy poco aptos para formar docentes universitarios y menos aún para formar investigadores.

Según el informe, existen serios problemas tales como: un crecimiento vertiginoso del

número de programas académicos y de estudiantes de administración, diseño de estos programas para un nivel inapropiado (el de pregrado), la aversión a la teoría, la preponderancia de profesionales "prácticos", la ausencia de actividades investigativas, el aferramiento a estereotipos como el "ejecutivo moderno" y la aceptación sin beneficio de inventario de la retórica que en varios sectores no universitarios existe acerca de la educación en administración.

### MODAS Y "BEST-SELLER" COMO RECURSO ANTE LOS PROBLEMAS DE LA CRISIS EN EDUCACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

El fenómeno de crisis en la educación en administración parece observable en general en América Latina. Según Johansen (1987,21) <sup>(4)</sup>, en virtud de que los problemas que padecen los centros académicos los hacen incapaces de responder a las necesidades de las empresas "...aparecen los sustitutos. Toda demanda encuentra siempre una oferta. Si la academia no responde a las inquietudes de los ejecutivos, entonces aparecen los inventores y los fabricantes de recetas. Y esto es a mi juicio el gran fenómeno que hemos presenciado en los últimos años y que se ha caracterizado por una inundación de best-sellers en estas materias".

En el caso colombiano y de muchos otros países (según se infiere de las declaraciones de Johansen), el recurso a la pseudociencia, a las

(4) Quien siendo decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Universidad de Chile, presentó dicho trabajo a la XXII Asamblea de CLADEA en Guatemala en octubre 26-27 1987.

más actuales recetas de los "short training courses", y a los grandes dogmas de los gurús en sus "best sellers", es la opción más viable cuando la ciencia y la academia no están dispuestas o no están preparadas para responder a las demandas sociales.

Según Medina (1988,8) "El best seller cuenta con formas de promoción en los núcleos de prestigio más reconocidos; las academias, los institutos, las personalidades más influyentes y los representantes de 'la inteligencia nacional' ". En su artículo "El Best-Seller: Comida Rápida", Medina analiza el período de vida de los textos "cuya fórmula de éxito no radica tanto en su contenido sino en el hecho de no hacer perder tiempo al lector" <sup>(5)</sup>. La duración

(5) Al parecer los ejecutivos colombianos adolecen de falta de tiempo para dedicarse a la lectura. Una encuesta realizada por la Universidad de La Sabana -Bogotá- en marzo de 1997, que tenía como objetivo evaluar el hábito de lectura de los ejecutivos en Colombia, con un grupo objetivo de 600 presidentes y gerentes generales de empresas colombianas, con un perfil socio-económico medio-alto y alto, dio como resultado que el 63% de los encuestados prefiere leer libros sobre administración de empresas. La aplicación de la encuesta también mostró que el 77.0% de los encuestados, frente a preguntas sobre el autor de su predilección o el nombre de su libro favorito, contestó no recordarlo o no saberlo. El 49% de los encuestados contestó no leer o leer muy poco por falta de tiempo. (Publicado en Clase Empresarial de Abril de 1997 con el título: "Por qué no leen los Ejecutivos").

Según la misma revista (#46 abril 1997 pp30-31) "...al entrevistar a los editores, librereros y editores, estos sostienen que cuando se imprime un libro en Colombia, por ejemplo de gestión empresarial de un autor nacional, el tiraje oscila entre 1.500 y 2.000 ejemplares y cuando se trata de un Best -Seller de un extranjero como Drucker

de dichos textos oscila entre seis meses y un año en estantería con el apoyo de la producción editorial masiva que refleja en el libro desde su diseño hasta el contenido, la orientación al "impacto": "Este libro tiene por objetivo acabar con la inseguridad y con toda clase de dudas..."; "las características del autor han de estimular el interés por los curiosos por conocer la trastienda de la política del país"; "Este libro analiza la capacidad humana para transformar el mundo [...]".

La observación de esa producción literaria deja ver tres tipos de textos que conforman tres categorías según Johansen (1987,23):

La primera corresponde al relato de experiencias personales, en las cuales el autor expone la manera en que se llevó a efecto su éxito personal y cómo su método de administración probó ser exitoso. Al respecto Le Mouël (1992, 38), apunta que en este tipo de "success stories" de los libros de administración abundan los ejemplos de compañías que alcanzaron el éxito con los métodos propuestos, pero omiten los casos de aquellas que siguiendo el método se quedan en el camino.

La segunda categoría en la clasificación de Johansen (1987) se refiere a la ambientación

---

el tiraje podría llegar a 15.000 y 20.000 ejemplares, tiraje mínimo en comparación con el mercado de potenciales compradores. Igualmente las casas de libros, preferencialmente de Méjico, España y Argentina, casi nunca arriesgan una importación superior a 1000 ejemplares de un libro considerado 'normal'...Ante la escasez de demanda los precios de venta al público bajan hasta el punto de que varias impresoras nacionales trabajan al costo sin obtener utilidades".

dentro de una cultura y contexto particulares de la conducta administrativa que resultó ser exitosa en otros contextos. Según Dávila (1994,10), existe un cierto sector académico que "culpa al medio por resistirse a ser encajado en categorías o explicaciones o estrategias exitosas en otras latitudes. Quienes están en este polo, achacan a los factores culturales un poder mágico y afirman que si fuéramos todo menos colombianos o latinoamericanos la situación sería otra: según ellos las estrategias organizacionales que nos traen los textos fallan porque somos supuestamente incivilizados, incultos o cosa por el estilo". En las últimas décadas la cultura que se tomó como "modelo de identificación" o como lo llama Sáenz (1995, 8) : "milagros extranjeros que se colocan como ejemplo para nuestro país", ha sido la cultura japonesa, hasta el punto de que los japoneses son vistos en los medios académicos y empresariales como una especie de héroes anónimos de los cuales hay que copiar la teoría Z y los círculos de calidad.

La tercera categoría de Johansen (1987, 23) incluye textos y temas más diversos, que van desde la búsqueda de las causas de la excelencia "(no dejando claro el hecho de si la excelencia es una causa o un efecto) hasta la construcción de recetas, como el ejecutivo al minuto".

Empero, las ofertas que reciben los ejecutivos en sus programas de entrenamiento y los estudiantes que se preparan para asumir al práctica administrativa podrían producir, por lo menos sería de esperarse, una especie de desencanto: "las empresas que eran excelentes han dejado de serlo, las experiencias de Iaccoca difícilmente pueden servir para resolver problemas de otros ejecutivos en otras empresas y en

otros medios con otras características; las técnicas japonesas no responden cuando son desarrolladas en la cultura occidental y el ejecutivo al minuto parece necesitar un poco más de tiempo". (Johansen 1997, 23).

Sin embargo, en lugar del "desencanto", los recetarios y modelos ya "superados" son reemplazados por otros más novedosos, y los autores que por momentos fueron desprestigiados intentan nuevamente con nuevas propuestas ofrecidas al mismo mercado, y aparece nuevamente la otra gran solución: "Lo que no se ha enseñado en Harvard"; "Si no está roto rómpalo" y "Las 25 verdades secretas de los negocios". Lo cual está en consonancia con la definición etimológica de "moda" presentada por Corripio (1973, 307) en el sentido de "pasajero y boga." Según Le Mouël (1992, 14) "las modas gerenciales se suceden a ritmo desenfrenado, los salones se multiplican y pronto habrá varias 'colecciones' de dichas 'modas' por año. Pero lo que se nos hace pasar por alta costura a menudo no es más que ropa fabricada en serie, así pues, ese tipo de ropa-ideas baratas, trasladadas al ámbito gerencial hace estragos en nuestras empresas y entonces siguen diálogos de este tipo: ' oye, que la AFCERQ (Asociación Francesa para los Círculos de Calidad) se declaró en quiebra? No, pero de todas formas nosotros hace tiempo que deseamos los círculos de calidad. Ahora trabajos en nuestra visión...".

En Colombia, como en Estados Unidos, el problema alcanza tal dimensión que la invasión de los nuevos "conceptos" y neologismos ha generado un mercado de diccionarios en nuevos términos gerenciales que ya se promocionan en ambos países (y seguramente en muchos

otros latinoamericanos). En la revista "Oficina Eficiente", (#77. julio - Agosto de 1997) se promociona entre otros:

-Business Buzzwords: (Everything you need to Know to speak the lingo of the 90's, Amacom) por Elaine Svensson y Charles B. Wendel. "La más acertada visión general de las tendencias de los negocios. Este libro incluye gran cantidad de antecedentes de las tendencias generales y de los gurús de la administración, junto con amplias definiciones, etimologías, conceptos relacionados y sinónimos para más de 100 neologismos".

-Fad Surfing in the Boardroom, Addison Wesley, por Eileen Shapiro. "el valor de este libro está en el Diccionario expandido de fundamentos de negocios para enfrentar las modas, glosario de tendencias administrativas escrito al estilo del 'Diccionario del Diablo', de Amnbrose Bierce".

-Guide to the management Gurus: Shortcut to the Ideas of Leading Management Thinkers, Random House, por Carol Kennedy, publicado en agosto de 1997, por una de las escritoras más prolíficas en tendencias administrativas" (6).

---

(6) Mark Henricks en dicho artículo, llamado "Las Reglas de Oro de las Gerencia" (1997, 32) agrega que la actual complejidad provocada por la gran cantidad de información técnica "alimenta el deseo de simplicidad, y eso es exactamente lo que las tendencias administrativas ofrecen : una solución que promete ser más fácil y efectiva que solamente tratar de trabajar duro, ser más inteligente y seguir la corriente. La ironía es que mientras más simplicidad demanda el mercado, más ideas ofrecen los consultores, autores y profesores, haciendo todo más confuso".

Muchas modas se ofrecen en un "jerga" inmunizada y camuflada, o como lo afirma Le Mouël apoyándose en C. Hagège (en *L'home de parabole* 1985,202): "un estilo que permite asegurarse el control de todo disfrazándolo con palabras". Uno de los mecanismos básicos señalados es la "sustantivación": con el cual es posible esquivar mediante el discurso el enfrentamiento con lo real, que exigiría el empleo de los verbos, de tal manera que se pueda presentar como algo evidente y realizado lo que en efecto no lo es. C. Hagège ilustra con la expresión: "la gerencia participativa, factor clave del éxito de la calidad total..." en vez de "nuestra gerencia es (o puede ser) y será el factor clave del éxito de la calidad que puede ser total" este cambio permite, según dicho autor, eludir una serie de interrogantes:

*"¿ Puede la gerencia ser participativa? ¿tienen sentido estas dos frases cuando se las junta? ¿en qué me baso para afirmarlo? ¿qué significa participativa? Es decir, yo asalariado, ¿en qué voy a participar en el éxito de mi empresa? { ...}.*

*¿Puede la calidad ser total? La gerencia participativa es realmente la única condición a llenar? ¿qué vínculos de causa -efecto hay entre ambas cosas?*

## EL PROBLEMA DE LAS MODAS EN GENERAL

Planteando el problema de las modas desde una perspectiva general, no sólo circunscrita a su influencia en Colombia, se encuentra otra clasificación que contempla: las propuestas de los gurús, la teoría de la calidad total, la reingeniería de los negocios, y las "learning organization". (Jackson:1993,11-21).

GURÚS, MAGIA Y REDENCIÓN: En el seguimiento de la literatura en administración es posible encontrar un tipo de libros "según el cual los gurús invitan a los ejecutivos a seguir su estilo con exactitud y a hacer justo lo que ellos han hecho para garantizarles el éxito" Jackson (1993,11), categoría que está en consonancia con el planteamiento de Johansen (1987,23).

La fundamentación epistemológica de los planteamientos de los gurús descansa en criterios de autoridad y juicios ex-catedra que encuentran acogida en las posturas acríticas y dogmáticas de sus receptores. Los gurús "esperan que los ejecutivos acojan sus ideas por fe y no por argumentos y escriben en forma tal que no permiten un examen cuidadoso y el cuestionamiento de sus posiciones en lo que respecta a la administración exitosa y sus organizaciones eficientes y efectivas". (Jackson 1993) (7). Empero, una condición necesaria para que un conocimiento teórico sea válido es que pueda ser susceptible de una refutación. Si se lo formula en términos tan subjetivos, y su enunciación está tan cargada de vaguedad que siempre es posible interpretarlos en forma tal que se acomoden a cualquier producto de la experiencia, entonces no puede tratarse de un conocimiento autorizado por la razón a ser prescrito como el comportamiento que otros deban seguir, ni mucho menos de ser presentado en tono tan señorial y positivo.

(7) A pesar de todo ello los gurús administrativos tienen éxito al vender sus libros. El libro 'En Búsqueda de la Excelencia' de Peters y Waterman salió a la venta en 1982 y logró ser el número uno entre los best-seller de todo el género, vendiendo 1. 160. 491 copias sólo en Estados Unidos. Jackson (1993,11)

En palabras de Le Mouël (1992, 24): "Habrá mucho que decir, además, sobre el estilo de estas obras sobre su tono hechizante, perentorio que no deja de recordar ciertos libros religiosos o esotéricos. La magia nunca está lejos y los autores son llamados 'gurús' por la prensa especializada. Justamente lo que se nos ofrece una y otra vez es un nuevo mensaje, mensaje portador de certezas y soluciones para nuestros problemas. Y este tipo de 'literatura', o más bien de discurso, contribuyó ciertamente a alimentar la distancia entre el decir y el hacer de la administración de empresas".

La característica principal de las propuestas de los gurús, y de las modas en general, es ante todo lo que a la luz del pensamiento de Popper (1992,224) se denomina "el estilo de las grandes y rimbombantes palabras". Discursos que se proclaman ellos mismos como conocedores de todas las respuestas a todos los problemas "sin que exista una investigación cautelosa que los respalde" (Jackson 1993,16), lo cual se compensa con el recurso al dogmatismo frente a la novedad y a la autoridad. Por ejemplo: en la carátula del texto "La Reingeniería" de Hammer y Champy, (traducido y publicado en Colombia por Editorial Norma en 1994) aparecen dos prescripciones muy ilustrativas del hecho; la primera: "Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debería funcionar un negocio. ¡Casi todo está errado!"; y la segunda (que encabeza la portada): "La Reingeniería es NUEVA<sup>(8)</sup> y hay que ponerla en práctica" (Peter F. Drucker).

(8) Mayúsculas mías.

Según Jackson (1993)<sup>(9)</sup> los gurús llenan sus libros con citas de altos ejecutivos con quienes han trabajado con el ánimo de reforzar sus juicios de autoridad y sus teorías favoritas se caracterizan por la introducción de tantas historias y anécdotas como sea posible<sup>(10)</sup>.

Le Mouël (1992,50-50) ilustra el papel de los "Nuevos Sofistas"<sup>(11)</sup> citando a Michel Villette (L'Home Qui Croyait au management, 1988): y señala cómo dicho consultor muestra la forma en que va creando lo que él llama la "empresa ideal": "La empresa ideal es la empresa en la que me siento a gusto... construida al

(9) Quien basado en la clasificación de Huczynsky (1993) diferencia entre los gurús académicos como Porter y Kanter; los gurús consultores como De Bono y Peters y los "administradores héroes" como Iacocca y John Hervey-Jones.

(10) "Muchos de los gurús relatan la historia de los dos ciegos que se encuentran con un elefante, tocan diferentes partes del cuerpo y luego se preguntan acerca de lo que descubrieron al comenzar al comentar sus experiencias. La mayoría de los gurús cuentan la historia del borracho que buscaba las llaves bajo la luz de un farol en vez de buscar en el lugar donde las perdió, ya que no puede ver bien para buscarlas allí. Las historias que se originan en las religiones o mitos de Oriente también son populares; porque relacionan al gurú con la tradición de la revelación divina. (Jackson 1993,1).

(11) En la antigua Grecia los sofistas eran intelectuales que se aplicaban a sí mismos esta denominación (por aquel entonces sin connotación peyorativa). Usaron el lenguaje como instrumento de excepcional poder para intervenir en la vida privada y en la política. Su conocimiento y uso de las figuras retóricas, hizo que se les considerara capaces de hablar cualquier tema con la misma seguridad y convicción (Le Mouël 1992: 50).

*hilo de conversaciones entre adeptos a la religión gerencial y sólo entre ellos [...] Paso a ser también una suerte de virtuoso del arte retórico. Presento las anécdotas de tal forma que mis interlocutores no sepan si he participado personalmente en los hechos o si se refiere al testimonio de un tercero. Como no se atreven a preguntarlo, quedan a la expectativa y acaban por atribuirme muchas más experiencias de las que he vivido. Es así como participo, me guste o no en la quimérica empresa, en una especie de ilusión colectiva que sólo una gran huelga o una gran catástrofe económica altera de vez en cuando".*

El mismo Le Mouël añade al respecto (ibíd. p:51): *"Siendo yo mismo consultor, debo decir que me veo reflejado en estas afirmaciones y que en ciertos momentos me hacen falta relámpagos de lucidez para no dejarme embriagar con la facilidad con que es posible convencer al público de los beneficios de la gerencia participativa sin apoyarse en ninguna referencia real".*

En este contexto tendría perfecta pertinencia la ironía de K. Popper (1961,118): *"Contra las Grandes Palabras": "...la presuntuosidad de las grandes palabras no es más que un habla jactanciosa, profesar una sabiduría que no poseemos. La receta es: tautologías y trivialidades sazoadas con absurdos paradójicos. Otra receta es: escriba una pomposidad apenas comprensible y añada de vez en cuando trivialidades. Esto complacerá al lector, que se sentirá halagado al encontrar ideas que él mismo ya había tenido, en un libro tan 'profundo' (!Hoy cualquiera puede ver que la nueva indumentaria del emperador está de moda!)"*.

El caso de Tom Peters, quien según Huczysky (1993) es uno de los típicos gurús consultores

y según Jackson (1993) es el más conocido de los gurús, publicó con Waterman en 1982 las ocho características de la excelencia <sup>(12)</sup> en "En Búsqueda de la Excelencia" libro que según Jackson (1993) se basó en una "buena investigación" que tomó información basada en el logro y en el desempeño de 43 firmas durante 25 años. Su investigación tiene tres fases: en la primera, los autores seleccionan las 43 empresas más eficaces de Estados Unidos. En la segunda fase, después de un profundo análisis los autores destacan los ocho principios de la excelencia que caracterizan a estas empresas y que constituyen la fuente de éxito. En la tercera fase los autores sistematizan estos ocho principios y dedujeron de ellos un modelo casi universal de administración *"salpicado el conjunto con ejemplos y anécdotas estas famosas success histories que causarán pesadillas a los competidores son presentadas como pruebas que certifican la exactitud del modelo referenciado."* (Le Mouël :1992, 21).

Sin embargo cuando dichas firmas "estrella" empezaron a tener dificultades, Peters no pudo dar una explicación satisfactoria al respecto. Afirma Jackson (1993: pp12-13): *"...aunque su loable <sup>(13)</sup> objetivo fue atacar el modelo racional*

- (12) Inclínación a la acción (y no a la reflexión):
- Acercamiento al cliente.
  - Autonomía y habilidad de empresa.
  - Productividad a través de la gente.
  - Acción directa guiada por valores.
  - Concéntrase en lo que sabe.
  - Forma simple, asesores efectivos.
  - Propiedades simultáneas de apretar-soltar.
- (13) Curioso calificativo en la pluma de un profesor de la School of Computing and Information Systems Studies University of Humberside y miembro del Departamento de Investigación Operativa (el cual en 1983 cambió su nombre por "Ciencias Sistémicas y Administrativas").

*de administración, su error fue no contar con suficiente soporte teórico y por eso no pudo aprender de la experiencia para desarrollar sus ideas y en lugar de eso establece cada vez un nuevo conjunto de ideas”.*

En efecto, las carencias de fundamentación teórica de Peters pueden percibirse en sus inconsistencias: en 1989 *Thriving on Chaos*, hacía 45 prescripciones para obtener éxito en un mundo al revés, declarando, contrariamente a toda su postura anterior, que no existen compañías excelentes y que en reemplazo del cliente como rey, tenía que aparecer la flexibilidad. En 1992 publicó *Liberation Management*. Peters *“reconoce el ‘enorme error’ de En Búsqueda de la Excelencia al admirar los grandes intereses de las industrias manufactureras. Las organizaciones héroes en este libro son CNN y Disney. Jackson (1993, 12-13).*

Según la moda, lo importante ahora era la estructura y no se debe recaer en la preocupación principal por los clientes. El empowerment, una de sus principales nociones en 1992, hoy está, según él, fuera de lugar <sup>(14)</sup>.

LA PROPUESTA DE LA CALIDAD TOTAL, por su parte, junto con sus conceptos asociados como el mejoramiento continuo, cero defectos y control estadístico, constituye

según Henricks (1997, 30) “la idea de negocio más comentada en los últimos años y el TQM, como se le denomina, es reconocida por su larga duración en la cima”.

El TQM constituye según Henricks (1997) *“un contraste notable con el tradicional método de utilizar la inspección postproducción para captar errores, impulsado por la gran cantidad de productos japoneses hechos con TQM y guiados por la visión de gurús como Joseph M. Juran, W. Edwards Deming y Philip Crosby, muchas empresas adoptaron la TQM [...] pero como resultado parcial, la TQM es, hoy en día la cosa más cercana a una religión en el mundano escenario de los negocios...”* <sup>(15)</sup>.

Según Jackson (1993,13): *“en dos encuestas independientes adelantadas por firmas nacionales de consultoría, en Estados Unidos, más del 80% de los altos mandos de la empresa calificaron los resultados de los esfuerzos de sus compañías en TQM como desilusionantes [citado en Johansson y otros 1993]. Según una encuesta de Arthur D. Little en los Estados Unidos en 1992, el 93% de las firmas norteamericanas estaban adelantando un programa de mejoramiento de calidad, pero sólo el 36% de los directivos consideraban que tuvieran un efecto significativo en la posición competitiva de su organización”.* En ese sentido Ackoff (1992) afirma que *“el TQM visto como ‘salir de todo aquello que no se desea’, parece estar errado pues no se puede obtener lo que se desea*

---

(14) De las 7-S de McKinsey introducidas en la primera parte de *En Búsqueda de la Excelencia* 1982 con una destacable visión sistémica, se pasó a un sólo factor de éxito: la estructura con un 55% como factor de éxito. Los procesos el 30%; la gente el 15% y las decisiones administrativas de alto nivel y las estrategias el 0% en 1992.

---

(15) “No será más que una palabra de moda -explica Michael Hitt, profesor de administración en la Universidad A&M Texas College Station y coautor de *Administración Estratégica (Strategic management)*, West Publishing Co. Henricks (1997,30).

*automáticamente, saliendo de lo que no se desea [...] La brecha entre la organización y el líder del mercado aumentará a no ser que la organización cree saltos innovativos que conduzcan a grandes cambios cualitativos o en otras palabras que se de un proceso de mejoramiento discontinuo".*

Otra falla señalada por varios autores según Jackson (1993), es el hecho de que a pesar "que existen diversas metodologías recomendadas para incrementar la calidad, no se sabe cómo desarrollar una cultura de la calidad y en consecuencia los programas resultan ser un fiasco" (p. 14). Además desde una perspectiva de pensamiento sistémico es posible reconocer que las soluciones ofrecidas por el TQM, al igual que las soluciones ofrecidas por las modas en general, "frecuentemente parecen muy paralizadas. Hemos presenciado la aplicación de TQM con énfasis en el diseño de procesos, y también su tendencia a ignorar el diseño organizacional y la política de las organizaciones.". (p 17), sin contar con la poca atención que la TQM presta al diseño organizacional, lo cual hace que frecuentemente las estructuras organizacionales de los departamentos lleven a que las diferentes partes de la organización traten de mirar el trabajo de forma independiente, proporcionando una suboptimización de los recursos.

En Colombia, en la década de los 80 aparece y se divulga con extraordinaria rapidez la corriente de Círculos de Participación y la Teoría Z. Tal celeridad puso en evidencia el carácter de éxito de «las novedades» en técnicas de gestión en el país y el afán de estudiantes y profesores por «estar al día». En palabras de Dávila (1985: 191,192): «Más recientemente la aparición de los «Círculos de

Participación» y la «teoría Z» han puesto de presente la repetición de ciertos rasgos característicos del proceso de difusión de ideas y tecnología (o difusión de innovaciones). Es así como por parte de algunos consultores se han planteado equivocadamente como una novedad. Apareció en 1982, de un best-seller: *Theory Z* (Ouchi, 1982) que fue traducido rápidamente. Y algunas universidades comenzaron a introducir cursos sobre el tema, respondiendo en parte al afán de los estudiantes de 'estar actualizados'".

Muchas universidades comenzaron a dictar cursos sobre el tema y se crea la Organización Colombiana de Control de Calidad. En una encuesta realizada en Federación de Empresas Metalmeccánicas -FEDEMETAL- se concluyó que el 38% de los dirigentes de la industria siderúrgica de bienes de capital y automotriz, consideraba que la modernización de la empresa se daría en el futuro en la vía de los programas de gestión de la calidad total y según un cálculo del Ministerio de Desarrollo de 1993, se estableció que 300 importantes empresas habían introducido estos programas en el país. (Weiss:1994, 16).

Los temas de calidad y participación se presentaron envueltos en una cierta atmósfera mágica y mesiánica y se implantaron en la mayoría de los casos sin análisis y diagnósticos previos. Iguales características rodearon la divulgación y la implantación de las propuestas de «excelencia humanizada» de Peters y Waterman (1982). En la actualidad las empresas abandonan dichos programas, pero persiste la misma necesidad de «estar al día» y se acogen y se implantan propuestas tales como La Reingeniería, el Empoderamiento y el Benchmarking.

En 1995 el profesor Omar González presentó los resultados de una investigación orientada a determinar el impacto de la implantación de las propuestas de calidad total en 36 sociedades anónimas de Medellín: *«podemos concluir a manera de diagnóstico general de la misma, en la sociedad anónima del Valle de Aburrá, que la gestión por calidad total simplemente fue un intento sin ningún asidero futuro, dadas las condiciones y la forma en que ésta se quiso implantar, esto es los objetivos de solucionar los problemas de calidad, productividad y competitividad. En la S.A. no se han resuelto ni se resolverán haciendo gestión por la calidad total [...] la mayoría de las empresas que quisieron iniciar ese proceso ya hablan, no de calidad total sino de otros tópicos como reingeniería, empoderamiento, etc.»* <sup>(16)</sup>.

En el caso concreto que a la propuesta de calidad total se refiere, González (1996:65) afirma:

(16) Del estudio (González, 1996: pp 64-65) vale la pena señalar además que:

- "Los aspectos micro y macroeconómicos, políticos y sociales no se armonizan tal como lo exige la gestión por calidad total".
- "Algunas empresas que empezaron con mucho ímpetu el proceso, muy temprano, y sin razón aparente lo abandonaron; otras, simplemente, porque ven en otros esquemas de gestión, como la reingeniería, la posible solución a los problemas de la calidad y la competitividad".
- "Desconocimiento de la importancia un estadístico que ayude al proceso, en el 63% de los casos, y por tanto el no uso de herramientas estadísticas que ayuden a determinar las necesidades de mejoramiento y/o el progreso del mismo".
- "Carencia absoluta de herramientas estadísticas en el 78% de los proveedores y la falta de evidencia de su uso en el porcentaje restante".

*«Todo lo anterior conduce a concluir definitivamente que la gestión por calidad total no es ni será una realidad en las S.A. del Valle de Aburrá, llegando a constituirse únicamente en un término de moda pasajera, ya reemplazado por otras modas igualmente superadas como la llamada reingeniería».*

En Colombia los textos y las propuestas sobre Calidad total se han promocionado con tono mesiánico. Para citar un ejemplo podría recurrirse al libro de Mary Walton (1986) "The Deming Management Method" que fue traducido y publicado por Editorial Norma: "Cómo Administrar con el Método Deming". Dicho texto se ofrecía en la carátula: "W. Edwards Deming, el genio que revitalizó la industria japonesa, ofrece su revolucionario método para lograr que las empresas se adapten a las nuevas condiciones de competencia mundial". Ello ha patrocinado que se caiga en el típico error de razonamiento que Cohen y Nagel (1971, 214) recogen como Post-hoc, ergo propter-hoc <sup>(17)</sup>, en el cual se confunde la concomitancia o sucesión de hechos con la relación de causalidad, el cual ha sido frecuentemente recurrido por los gurús de la Calidad en los contenidos de los textos para presentar las propuestas de la

(17) Cohen y Nagel (1971,214) en su Introducción a la Lógica y al Método Científico, advierten sobre los errores en los que es posible incurrir al razonar. Recogen dos categorías de errores a saber, los errores semiológicos : aquellos en los que se hace un uso ambiguo o extensión indebida de los términos. Y en segundo lugar, los errores materiales: que se forman con pruebas falsas o ilusorias, como el caso del error post - hoc, ergo procter-hoc.

TQM como "la causa" del éxito económico japonés.

Los temas de calidad y participación se presentaron envueltos en una cierta atmósfera mágica y mesiánica y se implantaron en la mayoría de los casos sin análisis y diagnósticos previos. Iguaes características rodearon la divulgación y la implantación de las propuestas de «excelencia humanizada» de Peters y Waterman (1982). En la actualidad las empresas abandonan dichos programas, pero persiste la misma necesidad de «estar al día» y se acogen y se implantan propuestas tales como la Reingeniería, el Empoderamiento y el Benchmarking.

Sin embargo, los programas de Calidad Total se implantan a través de la jerarquía administrativa tradicional (convencional y autocrática) yendo en contra de sus postulados (ver Jackson:1993, 14) lo cual se ha presentado de igual manera en el caso de Colombia. Al respecto Sáenz (1995 añade en la página 15): que ha existido en el país una "construcción de un discurso mitológico sobre Japón como arquetipo y panacea para resolver mágicamente los conflictos en Colombia y el resto del continente"... y "la ideología del milagro japonés es: todo iría bien si fuésemos y nos comportásemos como japoneses, pero ya que no lo somos, por lo menos hagamos negocios con ellos...".

En la implantación de las propuestas de la Calidad Total, y en muchas de las propuestas administrativas en Colombia, se ha incurrido en el error de razonamiento que Cohen y Nagel (1971) recogen como Errores de Contexto, que consiste en hacer extensivas sin las debidas

cauteladas, las explicaciones correctas en un lugar o ambiente a otros distintos. El *Error de Contexto* propicia que la implantación de propuestas administrativas exitosas en otros contextos y situaciones se lleve a efecto de manera mecánica y acrítica, sin tener en cuenta la situación en la cual se hace la implantación.

LA REINGENIERÍA por su parte, representa un caso muy ilustrativo de lo que en la clasificación de errores de razonamiento de Cohen y Nagel (1971) denominan falacias de razonamiento, concretamente aquella que consiste en estimar que porque una teoría contiene una verdad importante, toda otra teoría es falsa. Así pues, esta propuesta se ofrece así misma como revolucionaria e invita a olvidar todo conocimiento previo en virtud de su falsedad.

Con la publicación de *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. Escrito por James Champy y Michael Hammer (1993) aparece la moda que según Henricks (1997,31): "A pesar de que sólo tiene pocos años ya ha tenido un impacto tan grande que la mayoría de los expertos la consideran la idea más importante de las últimas décadas".

La reingeniería exige grandes cambios en las operaciones fundamentales del negocio, con la reducción de costos como la finalidad principal. "Estos cambios generalmente demandan disminución del número de empleados y se haya relacionada con ideas como la reducción de tamaños y el tamaño correcto" (Henricks: 1997, 32).

*La reingeniería hace énfasis en los procesos centrales del negocio <sup>(18)</sup> y da pie a la creación de compañías orientadas al proceso. Propone centrar la atención en los cambios que se necesitan en los procesos centrales del negocio para propiciar una reacción desproporcionada en el mercado, y para llevar a la compañía hacia una posición de liderazgo. (Jackson 1993,14).*

El mayor atractivo de la reingeniería consiste en la promesa de proporcionar a las compañías un medio rápido para menguar sus costos. *"Obviamente en una organización desfuncionalizada los hábitos burocráticos y las viejas técnicas administrativas, como los organigramas no son útiles. Se requiere de una estructura más plana y menos jerárquica; los empleados deben ser dotados de poder y deben entrar a compartir valores, la visión común de la organización; debe implantarse el trabajo en equipo". Jackson (1993, 15) <sup>(19)</sup>.*

Según este autor desde una perspectiva metodológica es interesante observar que la

(18) El proceso de reingeniería implica y exige que los administradores se orienten:

- En la tarea de desfuncionalizar la organización. Y se afirma que las propuestas de TQM y Justo Tiempo refuerzan las barreras funcionales.
- La desfuncionalización pretende crear sinergías entre la estrategia de negocio y las operaciones de soporte.
- Los procesos son examinados para descubrir dónde se requieren reformas, buscando los "break-points" es decir puntos de quiebre, de superación o rompimiento. Y con ello se supera la posición en el mercado.

(19) El lema de los consultores para orientar a los que ponen en práctica la reingeniería es Break the China. La vieja organización debe ser desestructurada o destruida completamente antes de ser reconstruida sobre la base de procesos eficientes.

reingeniería nació sin hacer referencia a investigaciones previas y bien documentadas sobre desfuncionalización y que por tanto no es posible encontrar ningún sustento teórico, ni existe intento alguno de presentar una base conceptual que pueda explicar a otros por qué a veces tiene éxito y a veces no.

Según Joseph B. White, columnista del Wall Street Journal (28-XI1996): *"[...] después de provocar decenas de miles de despidos en Estados Unidos, Hammer Ahora reconoce que (en su propuesta) hay un defecto. Él y otros líderes del sector de las restauraciones, que mueve US \$ 4.700 millones, olvidaron el factor humano: 'No fui lo suficientemente inteligente con eso', admite Hammer, 'reflejaba mis antecedentes en ingeniería y no prestaba suficiente atención al factor humano, he aprendido que es un factor vital'".*

En dicho reportaje White (1996) afirma que la búsqueda de nuevos métodos ha despertado interés en la medida que el movimiento de reingeniería pierde atractivo. *"cuando la firma Bain and Co., de Boston, pidió este año a los ejecutivos de 1000 compañías que evaluaran varias herramientas administrativas, la reingeniería no tuvo resultados importantes en ninguna de las cinco categorías fundamentales como la mejora de resultados financieros, el fortalecimiento de cuota de mercado, el aumento del crecimiento, el aumento de la capacidad competitiva o la promoción de trabajo en equipo"*.

En lo que al caso colombiano se refiere, las quejas no han tardado en aparecer. Según el diario económico *Portafolio* del 1 de Septiembre de 1997, la implantación "a quema ropa" de la reingeniería ha recibido fuertes críticas pues

en buena parte de las empresas se ha usado como herramienta para reducir el tamaño de las mismas, animadas por la prescripción de los gurús: "No automaticice. Elimine", sin tener en cuenta las consecuencias que ello trae consigo.

*"Lo cierto es que no sólo en Colombia se ha utilizado la reingeniería para recortar personal sin tener en cuenta la incertidumbre de este tipo de procesos. [...] Por lo general, quienes se encargan de formular y poner en marcha los procesos de reingeniería piensan sólo en el recorte de personal y no preparan el camino para quienes se quedan en la organización. La verdad es que se genera inestabilidad y en muchos casos una baja en la productividad ya que el nivel de incertidumbre aumenta". (Portafolio 1, sep 1997. P21).*

Según este diario (con apoyo en declaraciones del gerente de la Drake Beam & Morin en Colombia) la redistribución de funciones y el hecho de que menos personas tengan que realizar el trabajo de quienes han sido despedidos, provoca estrés y genera errores en la producción. Esto ocurre porque generalmente el proceso de reingeniería es realizado por empresas consultoras que sólo van hasta donde se establece el contrato y generalmente no incluyen programas de readaptación laboral para quienes son despedidos.

LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, es la nueva propuesta teórica que aparece con la publicación de "La Quinta Disciplina" (Peter M. Senge 1990) Desde entonces empieza a tomar fuerza la idea de que una organización que aprende es aquella que expande su capacidad de crear su propio futuro

continuamente, lo cual es posible en la medida en que los miembros de la organización en todos los niveles desarrollen su capacidad de aprendizaje. Ello requiere el dominio de cinco disciplinas: El pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Siendo el pensamiento sistémico la disciplina más importante.

El pensamiento sistémico, disciplina fundamental propuesta en La Quinta Disciplina, y concretamente la dinámica de sistemas, aspira al conocimiento de la realidad en los cambios que se presentan en las relaciones de variables que están conectadas entre sí mediante bucles de retroalimentación positivos y negativos. La dinámica de sistemas trata de aprehender tales relaciones en diagramas de bucles de influencia o causales, de tal manera que sea posible el reconocimiento de estructuras sistémicas cuando surgen o se empiezan a desarrollar y a determinar el comportamiento del sistema.

En el contexto de Senge la quinta disciplina, es decir el pensamiento sistémico, que en teoría de sistemas se conoce como "dinámica de sistemas", tiene como propósito el reconocimiento de los arquetipos que gobiernan<sup>(20)</sup> el sistema, en tanto que las otras cuatro disciplinas (dejando de lado la discusión de por qué las denomina de esa forma) orientan en

---

(20) Un arquetipo representa el escenario de los límites para crecer. El reforzamiento por retroalimentación positiva hace que el crecimiento se produzca en espiral, y al mismo tiempo genera efectos secundarios, los cuales pueden revertir el sistema.

la manera de cómo proceder con los arquetipos.

Por medio del pensamiento sistémico los administradores aprenden a reconocer los arquetipos sistémicos que gobiernan el comportamiento sistémico y que pueden entorpecer el funcionamiento organizacional, y mediante el uso de las otras cuatro disciplinas pueden intervenir al respecto: creando nuevos modelos mentales o construyendo una nueva visión y haciendo que sea compartida etc.

Según Jackson (1993, 15) Existe una contradicción en el pensamiento de Senge: *"En general, no es posible actuar ante los sistemas cuyo comportamiento podamos predecir utilizando unos pocos arquetipos, el sistema solar por ejemplo. Por otro lado, los sistemas sobre los cuales podemos actuar, con el empleo de las cuatro disciplinas usualmente son impredecibles, utilizando la lógica de la dinámica de sistemas (algo así como saber aquí lo que ahora va a pasar en Rusia)"*.

Otras debilidades señaladas por dicho autor a la propuesta de Senge se remiten a: *"[...] existe una discrepancia en el pensamiento de Senge entre los sistemas determinísticos gobernados de manera particular y los sistemas probabilísticos, acerca de la habilidad para reconocer los sistemas" [...]. "Senge no reconoce la diferencia entre estos dos tipos de sistemas por no situar su trabajo en un contexto filosófico. Si lo hiciera, caería en la cuenta de que la disciplina de la dinámica de sistemas se acopla mejor como sistema determinístico, mientras que las otras cuatro están orientadas a ser sistemas probabilísticos" (p16). Otro inconveniente de Senge es que a parte de la dinámica*

*de sistemas, no da atención suficiente a otras ramas del pensamiento sistémico y como consecuencia de esto muestra poca comprensión de la relación entre los diferentes enfoques sistémicos. En 1992 en un artículo <sup>(21)</sup>, Senge finalmente había comenzado a hablar de la necesidad de entender cómo los desarrollos en la dinámica de sistemas están relacionados con un patrón general más amplio del pensamiento sistémico. Algún día podrá ver las ventajas del trabajo ya desarrollado por el pensamiento crítico de sistemas. (Jackson 1993:16).*

## ELEMENTOS COMUNES EN LAS MODAS

Sin que sea necesario ni posible agotar el problema de las modas administrativas en el sentido de hacer una configuración que contemple la totalidad de ellas, ni tampoco de hacer un rastreo exhaustivo de las aquí aludidas, es posible enunciar un conjunto de características comunes en muchas de ellas, si se tiene en cuenta los aportes de los autores presentados.

Las "modas Administrativas" son un tipo de propuestas que se ofrecen a sí mismas como la gran solución a los problemas de la administración. Dicho ofrecimiento se divulga mediante un gran éxito editorial, 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

---

(21) Se trata de: "You Cant Get There From Here: Why Systems Thinking is Inseparable From Learning Organizations" en: Systems Dynamics (J.A.M. Vennix y otros) Systems Dynamics Society, 1992. Pp 675-684.

del calificativo "gurús", lo cual les permite a estos últimos, recurrir a enunciados Ex-cátedra para dictaminar los procedimientos en la organización.

Los contenidos de dichas propuestas generalmente están sustentados:

- En experiencias personales de éxito, sin que exista una conceptualización de las mismas que les permita su confrontación con otras propuestas y ni siquiera su refutación, y por ello presentan además dificultades de relación con otras disciplinas;
- En experiencias exitosas en ciertos contextos y situaciones sin advertir sobre las debidas precauciones de adaptabilidad y adecuación a otros contextos y situaciones en concreto, incurriendo así en lo que con Cohen y Nagel (1971) se ha denominado "errores semánticos", existiendo la tendencia a realizar iguales prescripciones o a emplear el mismo método una y otra vez, en virtud de que ya demostró funcionar anteriormente "siendo que al aplicarse bajo otras circunstancias es posible que se obtengan resultados desastrosos (Jackson:1993)";
- 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 por que una teoría contiene una verdad importante, toda teoría previa es falsa, lo cual favorece a su vez el riesgo de caer en la dificultad para aprender de investigaciones anteriores y en la tendencia a duplicarlas.

Las "Modas Administrativas" son un tipo de propuestas que se ofrecen a sí mismas como la gran solución a los problemas de la administración. Dicho ofrecimiento se divulga mediante un gran éxito editorial, 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 en la organización.

- En general las modas impuestas por los *best-sellers* no están respaldadas en investigaciones previas y por esta razón en muchas oportunidades 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.

Desde la perspectiva del pensamiento sistémico, es posible reconocer que las soluciones ofrecidas por las modas parecen estar parcializadas, puesto que a pesar de que enfocan enfáticamente unos aspectos específicos de la organización y de la administración, tienden a ignorar otros, es decir, están parcializadas a lo que ellas ven como crucial para el éxito del negocio, ofreciéndose como solución de conjunto a los problemas administrativos. En tanto que: "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).

En general las modas impuestas por los *best-sellers* no están respaldadas en investigaciones previas y por esta razón en muchas oportunidades 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.

Las modas en general están presentadas con base en ejemplos de éxito, se soslaya la necesidad de una demostración, pero se pasa de forma inmediata en la seudoprueba. 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, sabiendo que cualquier estudiante de psicología o sociología conoce perfectamente cuanto puede

influir sobre los resultados la posición del entrevistador o el encuestador, y de cuantas precauciones hay que rodearse para verificar la concordancia de opiniones y conducta; dicho de otra manera, para hacer lo que estos autores no hacen: confrontar el discurso de los directivos entrevistados con sus prácticas reales de administración. El decir con hacer." (Le Mouél. 1992, 22-23).

Desde una perspectiva metodológica, hablar de «propuestas administrativas en boga aceptadas en calidad de modas» no representa mayores dificultades, toda vez que resulta muy útil recurrir a la familiaridad que en el mundo académico de la administración de empresas se tiene al respecto. Sin embargo el problema de las modas no es exclusivo de esta disciplina: «[...] en filosofía hay modas como también en la ciencia. Pero un genuino buscador de la verdad no seguirá una moda; desconfiará de todas ellas, e incluso las combatirá.» «Dado que pocas de estas teorías se sostienen conscientemente, son prejuicios en el sentido de que se sustentan sin examen crítico, aun cuando puedan tener gran importancia para las acciones prácticas de las personas y para toda su vida.» «Teorías como éstas constituyen el inseguro punto de partida de toda ciencia y de toda filosofía...» . Popper (1992 p. 231).

De otro modo dicho, el problema de la moda en tanto prejuicio es un problema de actitud, concretamente de actitud acrítica, pero ante todo es un problema social que contiene un carácter dogmático y por tanto insensato frente a un discurso que se ofrece muchas veces en tono mesiánico. «Pero además de la intolerancia, hay otra insensatez que no debemos tolerar; ante todo la insensatez que lleva al intelectual

*a seguir la última moda; una insensatez que ha llevado a muchos a adoptar un estilo obscuro, impresionante, aquel estilo críptico que Goethe criticó de forma tan devastadora en el Fausto (por ejemplo la tabla de multiplicar de la bruja). Los intelectuales deberían dejar de admirar y tolerar ese estilo, el estilo de las grandes y rimbombantes palabras. Es una irresponsabilidad intelectual que socava el sentido común y destruye la razón». Popper (1992, 244).*

## A MANERA DE CONCLUSIÓN

El desarrollo de la educación en administración en Colombia ha estado caracterizado 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.

Con la salvedad del movimiento de mejoramiento industrial, 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, es decir, sin diagnósticos previos haciendo énfasis en las «intervenciones» y la aplicación de los procedimientos, sin buscar la adecuación y adaptación a la realidad particular de la empresa.

En la articulación de las propuestas de autores presentados, 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 eso, 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.

Ahora bien, en sentido estricto, el problema de los resultados infructuosos de la implantación de una moda no depende tanto de la inconsistencia en dicho discurso en cuanto tal, ni de su visión parcializada de la organización, ni de sus redentoras promesas, más bien, dichos resultados responden a la acogida sin beneficio de inventario de sus prescripciones y de la actitud de sumisión dogmática hacia la novedad, la procedencia y la autoridad de esos discursos.

Por esta razón, en términos de nuestra responsabilidad académica ante quienes aplican estas propuestas, se hace menester su previo análisis crítico en una doble vía: por un lado, examinar la viabilidad lógica de las propuestas teóricas que se ofrecen como solución a un problema práctico (o teorías prescriptivas), es decir, su coherencia y consistencia interna y su coherencia con los objetivos organizacionales, y por otro lado, se hace necesario examinar las condiciones de aplicación de esa propuesta teórica, su previo análisis situacional y sus posibilidades de adecuación al contexto específico.

Tal vez la participación del espíritu crítico podría liberarnos de la situación de dominación intelectual que en el caso concreto de Colombia y de los países de América Latina,

nos viene impuesta por la actitud dogmática y acrítica frente a los recetarios de contenido anecdótico y toda suerte de sospechosos sistemas prescriptivos sin sustentación investigativa de base, difundidos con tono señorial y mesiánico, mediante el mecanismo de éxito editorial.

## REFERENCIAS

- Barley, R y Kunda, G. (1992). "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse". En: *Administrative Science Quarterly, ASQ*, 37, pp. 363-399.
- Barnard, Chester. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos Madrid.
- Bendix, Richard. (1974): *Work and Authority In Industry, Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. Berkeley: University of California Press.
- Bunge, Mario. (1980). *Epistemología*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, Mario. (1996). *La ciencia su método y su filosofía*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- Burnhan, James. (1962). *The Managerial Revolution*. Bloomington: Indiana University Press.
- Clase Empresarial. Colombia abril 1997. "Calidad no es cantidad".
- Cohen, M y Nagel, E. (1971). *Introducción a la lógica y al método científico*. Buenos Aires: Amorrortu..
- Corchuelo R., Alberto. (1994). El proceso de industrialización y la apertura económica colombiana, en *Revista CAMACOL* Vol. 13 junio. No. 43.
- Cuéllar de Martínez, María Mercedes. (1990). *Apertura económica y reestructuración industrial*, en *Revista CAMACOL* Vol. 13, No. 43, junio.
- Chester, Barnard. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Corripio, Fernando. (1973). *Diccionario etimológico general de la lengua castellana*.
- Dávila, Carlos. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Dávila, Carlos. (1987). *La investigación en administración, barreras y perspectivas*, Ed Academia I. Texto presentado en la Asamblea Anual de CLADEA .
- Dávila, Carlos. (1991). *Ensayos sobre la educación en administración en Colombia*. Monografías Facultad de Administración Universidad de Los Andes. # 24. Bogotá.
- Dávila, Carlos (et.al) (1992). *Gerencia privada, gerencia pública, educación en crisis*. Bogotá: UNIANDES.
- Dombois, Rainer. (1992). *Trabajadores en el cambio industrial*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Sociología.
- Departamento Nacional De Planeación (D.N.P). (1990). *Misión de ciencia y tecnología*. Bogotá.
- Echeverry, Darío; Chanlat, Alain y Dávila, Carlos. (1990). *En búsqueda de una administración para América Latina. experiencias y desafíos*. Bogotá: Oveja Negra.
- Echavarría, Juan José. (1990). *Cambio tecnológico. inversión y reestructuración industrial en Colombia (en Estructura Científica Desarrollo Tecnológico y entorno Social) Misión de Ciencia y Tecnología*. Bogotá. M.E.N-D.N. P. tomo 2 vol 2.
- Fayol, Henri. (1985). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Galbraith, J. Kenneth. 1967: the new industrial state. Signet Books. New York.
- Gómez Aristizábal, Horacio. (1984). Diccionario de la historia de Colombia: Bogotá: Plaza y Janés editores.
- González, Omar (1996). Impacto de la calidad total como teoría de la gestión en las sociedades anónimas del Valle de Aburrá. En: Revista E.A.N #28 y 29 julio y diciembre.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). Reingeniería. Bogotá: Norma.
- Henrick, Marck. (1997). Reglas de oro de la gerencia. En Oficina Eficiente. Julio-Agosto.
- Huczynky, A.A. (1993). Managemet Gurus. London: Routledge,
- Jackson, Mike.(1993). Más allá de las modas en administración. El pensamiento sistémico para los administradores. En: Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. #4 Julio- Diciembre 1994.
- Johansen Bertoglio, Oscar. (1987). La investigación en administración. En Academia. Revista de Estudios en Administración (1988) Trabajo presentado a la XXII Asamblea de CLADEA. Guatemala, octubre 26, 28.
- Kast, Fremont y Rosenzweig James. (1981). Administración de organizaciones. Un enfoque de sistemas. Méjico: Mc Graw Hill.
- Katz, D. y Kahn, R. (1970). The social psychology of organizations. New York: Woley.
- Klisberg Bernardo. (1978). Pensamiento organizativo, del taylorismo a la teoría de la organización. Buenos Aires: Paidos.
- Le Mouëll, Jaques. (1992). Crítica de la eficacia. Barcelona: Paidos Contextos.
- López, Alejandro. (1983). El trabajo. Bogotá: Imprenta Nacional.
- López de Mesa, Luis. (1970). De cómo se ha formado la nación colombiana. Medellín: Bedout.
- Lleras Restrepo, Carlos. (1982). En Nueva Frontera, Bogotá 19 de abril.
- Senge, Peter. (1980). System thinking and organization learning. en Metodología de las ciencias sociales. Barcelona: ESADE. 1996-1997.
- Mayor, Mora Alberto. (1984). Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Mayor, Mora Alberto. (1990). La profesionalización de la administración de empresas en Colombia. En: En Búsqueda de una Administración para América Latina. Bogotá: Edit. Oveja Negra,
- Mayo, Elton. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Mc. Gregor, Duglas. (1960). The Human Side of Interprise. New York: Mc.Graw Hill.
- Medina, J. (1988). El best-seller, comida rápida. Diario El Colombiano (dominical, 1 de mayo).
- M.E.N., D.N.P., Fonade. (1990). Colombia. Programa de desarrollo científico y tecnológico. Tomo 1.
- Merrill, Hardwood. (1971). Clásicos de la administración. Méjico: Limusa-Wiley.
- Ouichi, William. (1982). How American Business can Meet the Japanese Challenge. New York: Avow.
- Parra, Rodrigo. (1988). Elementos para el diagnóstico de la Universidad en Colombia. Textos / M.D.V volumen 1 Universidad de Los Andes. Bogotá.
- Pascale, R. y Athos, A. (1982). El secreto de la tecnología empresarial japonesa. Madrid: Grijalbo.

- Petters, T. (1989). *Thriving on chaos*. London: Mc Milland.
- Petters, T. (1992). *Liberation management*. London: Mc Milland.
- Peters, y Waterman. (1984). En búsqueda de la excelencia. Bogotá: Ed. Norma.
- Popper, R.K. (1994). En búsqueda de un mundo mejor. Barcelona: Paidós.
- Popper, R.K. (1994). Tolerancia y responsabilidad intelectual. En búsqueda de un mundo mejor. Barcelona: Paidós.
- Portafolio. "Reingeniería. Víctima de su Propio Invento" Colombia septiembre 1. p.21.
- Recio F, Eugenio: Metodología de las ciencias sociales. Barcelona: ESADE..
- Rodríguez, Manuel; Dávila, Carlos; Romero, Luis. (1990). Estado actual y perspectivas de la educación y la investigación en el área de administración en Colombia. En Misión de Ciencia y Tecnología. La Conformación de Comunidades Científicas en Colombia. Volumen II, pp. 985-1055.
- Rodríguez B., Manuel. (1990). El empresario colombiano. Del proteccionismo a la apertura. Bogotá: Universidad de Los Andes.
- 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.
- Sáenz Rouner Eduardo. (1995). Las facultades de administración en Colombia. (Respuesta al informe de la misión de ciencia y tecnología).
- Sáenz Rouner Eduardo. (1991). Perfiles de empresarios y empresas en Colombia. Bogotá: UNIANDES en Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero-julio 1995, No. 4.
- Subdirección General de Planeación y Estadística de la Educación Superior. (1995). Colombia, Resumen anual.
- Taylor, Frederik. (1985). Principios de administración científica. Buenos Aires: El Ateneo .
- Voltes Bou, Pedro. (1978). La teoría general de sistemas. Barcelona: Hispano-Europea.
- Walton Mary. (1986). Cómo administrar con el método Deming. Bogotá: Norma.
- Wall Street Journal. (1996). Los gurús de la reingeniería dan marcha atrás. España 28 de noviembre.
- Whyte, William. (1961). El hombre organización. Méjico: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, Anita. (1994). La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. del taylorismo a la calidad total. Bogotá: Universidad Nacional. Departamento de Sociología.