

Revista

Universidad & Empresa

Facultad de Administración - Número 18 - pp. 11-214 - Bogotá, junio de 2010 - ISSN 0124-4639 - ISSNe 2145-4558

Revista indexada en: PUBLINDEX-COLCIENCIAS, LATINDEX, CLASE, ULRICH'S / EBSCO, México / Dialnet y Google Scholar

-
- *La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo. Un análisis cualitativo y cuantitativo*
Mildred Domínguez Santiago
Rafael Fernández Guerrero
 - *La satisfacción del cliente bancario en Canadá: Diferencias entre canadienses e inmigrantes de la América Latina – Revisión y traducción*
Dario Antonio Vela Ortiz
 - *Una propuesta alternativa a los discursos de la gestión en Colombia: una mirada desde los estudios sociales contemporáneos*
Ramón Eduardo Gutiérrez Rodríguez
 - *La formación en administración en Colombia: una contribución histórica del desarrollo empresarial*
Carlos Hernán Pérez Gómez
 - *Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos*
Fernando Lámbarry Vilchis
Luis Arturo Rivas Tovar
María del Pilar Peña Cruz
 - *¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal*
Héctor Bermúdez Restrepo
-



Revista
**Universidad
&
Empresa**

Facultad de Administración - Enero-Junio 2010 - Núm. 18 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

Revista indexada: inscrita en el Índice Bibliográfico Nacional (Publindex-Colciencias-Categoría C), en el Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (Clase), y Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO, México Dialnet y Google Scholar



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Núm. 18	pp. 11-214	2010	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
---------------	-------------------	---------	------------	------	-----------------------------------

Revista

Universidad & Empresa

ISSN 0124-4639 impreso

ISSN 2145-4558 digital

RECTOR

Hans Peter Knudsen Quevedo

VICERRECTOR

Nohora Pabón Fernández

SÍNDICO

Carlos Alberto Dossman Morales

SECRETARIO GENERAL

Luis Enrique Nieto Arango

CONSILIARIOS

Eduardo Cárdenas Caballero

Alejandro Sanz de Santamaría

María Luisa Mesa Zuleta

Jorge Restrepo Palacios

Eduardo Posada Flórez

DECANO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Luis Fernando Restrepo Puerta

EDITOR

Rodrigo Vélez Bedoya

CO-EDITORES

Nicolás Jiménez Arévalo

Rafaél Tello Gracia

COMITÉ EDITORIAL

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Rosa Amalia Gómez Ortiz Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Luis Fernando Restrepo Puerta

Universidad del Rosario, Colombia

Rodrigo Vélez Bedoya

Universidad del Rosario, Colombia

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Universidad del Rosario, Colombia

Carlos Eduardo Maldonado Castañeda

Universidad del Rosario, Colombia

Leonardo Pineda Serna

Universidad del Rosario, Colombia

Ivarth Palacio Salazar

Universidad del Rosario, Colombia

Franciose Venezia Contreras Torres

Universidad del Rosario, Colombia

Winston Manuel Licona Calpe

Universidad del Rosario, Colombia

COMITÉ CIENTÍFICO

César Camisón Zornoza, Ph. D.

Universidad Jaume I, España

Cecilia Murcia

Universidad Autónoma de Madrid, España

José Sánchez Gutiérrez Ph. D.

Universidad de Guadalajara, México

Francisco Jaime Ibáñez Hernández Ph. D.

Universidad del País Vasco, España

Mª del Pilar Peña Cruz Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Mª del Carmen Aguilar Luzon Ph. D.

Universidad de Granada, España

COORDINACIÓN EDITORIAL

Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Iván Hurtado

DIAGRAMACIÓN

Ángel David Reyes Durán

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Xpress Estudio Gráfico y Digital

Informes:

Calle 14 No. 4-69 - Teléfono 297 02 00 ext. 659, 683 y 691. Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co
Las opiniones sólo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta Revista, salvo autorización previa de los autores.

Resúmenes o Abstracts en: <http://revistas.urosario.edu.co/empresa>

CONTENIDO

EDITORIAL

5

- ***La dirección de recursos humanos
y su incidencia en las mejoras tecnológicas
como componente estratégico y distintivo.
Un análisis cualitativo y cuantitativo*** **11**
Mildred Domínguez Santiago
Rafael Fernández Guerrero
- ***La satisfacción del cliente bancario
en Canadá: Diferencias entre canadienses e
inmigrantes de la América Latina –
Revisión y traducción*** **50**
Dario Antonio Vela Ortiz
- ***Una propuesta alternativa a los discursos
de la gestión en Colombia: una mirada desde
los estudios sociales contemporáneos*** **72**
Ramón Eduardo Gutiérrez Rodríguez

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Núm. 18	pp. 11-214	2010	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
---------------	-------------------	---------	------------	------	-----------------------------------

- ***La formación en administración en Colombia: una contribución histórica del desarrollo empresarial*** **117**
 Carlos Hernán Pérez Gómez
- ***Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos*** **146**
 Fernando Lámbarry Vilchis
 Luis Arturo Rivas Tovar
 María del Pilar Peña Cruz
- ***¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal*** **174**
 Héctor Bermúdez Restrepo
- ***Normas de publicación*** **203**

Editorial

CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN AVANCE 1¹

Este editorial hace parte del documento de política de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. En este sentido, se espera seguir publicando otras posturas de la Facultad.

El campo de trabajo de la administración es la organización, no simplemente la empresa.

Las ciencias y las disciplinas científicas en general afrontan una crisis generalizada como resultado de dos factores que se refuerzan mutuamente. Por una parte, están las dudas crecientes que en numerosos dominios cognitivos surgen respecto de la solidez epistemológica y, consiguientemente, los vacíos de tipo lógico y metodológico que dejan. Así, la crisis de la ciencia en general es de origen epistemológico. Por otra parte, se notan crecientes cuestionamientos de orden práctico con respecto a la capacidad de las ciencias y disciplinas para satisfacer los problemas, retos y desafíos con los que se enfrentan. La crisis financiera y económica originada en las *subprime* y las hipotecas son tan sólo un ejemplo de esta situación.

La administración no es ajena a esta doble crisis. Así lo ponen de manifiesto los llamados desde la Academy of Management, lo mismo que las reflexiones provenientes de los más importantes foros académicos internacionales, como BALAS (Business Association of Latin Americas Studies), CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), EFMD (European Foundation for Management Development) y AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business). El concepto de “administración” ha sido tratado con demasiada ligereza; tanta, que cuando desde disciplinas

¹ Universidad del Rosario, (2010). “Documento de política”, programa de doctorado en Ciencias de la Dirección de la Facultad de Administración, Bogotá D.C., Colombia.

más elaboradas se pregunta por ella, en las respuestas otorgadas no se nota un estatuto epistemológico suficiente, no hay credibilidad.

Desde Fayol, una preocupación central ha sido tratar de encontrar la mayor claridad conceptual posible sobre esta disciplina, considerada por muchos como vital en el desempeño de las sociedades, generadora de riqueza y de inclusión social. Su objeto de estudio, la organización (más bien las instituciones que deben estudiarse orgánicamente), se convierte, a la postre, en otro concepto tratado y maltratado de acuerdo con intereses y aún con posturas ideológicas. La mecánica cuántica prohija el concepto (Albert, Emoto, Dispenza, Radin), los estudiosos de la naturaleza lo utilizan (Morin) y la biología lo considera como integrante del mundo de la vida (Kauffman). Por otra parte, los actores dedicados a los negocios lo hicieron suyo y trataron, sin éxito, de apropiárselo; “empresa”, “negocio”, “firma”, “corporación” fueron y siguen siendo sinónimos utilizados para tratar de explicarlo.

Cualquiera que sea la definición de “organización”, es comúnmente aceptado el postulado que la señala como objeto de estudio de la administración; postura pretenciosa, reduccionista y excluyente que, por serlo, termina por entender en ocasiones al cuerpo organizacional como un ente mecánico, en otras ocasiones como un fenómeno sistémico y la mayoría de las veces termina en una divagación entre la pseudociencia y la mentira.

En la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario defendemos la siguiente postura: es necesario investigar sobre administración y sobre organización de manera interdisciplinaria para poder entender fenómenos que de suyo son complejos, pero no utilizando este último término como sinónimo de dificultad, sino más bien de emergencia, de incertidumbre, de relaciones e interrelaciones, de autorreferencia, de atractores extraños y puntuales, de autoorganización y caos.

Por lo pronto, la organización como parte del mundo de la vida se comporta como un organismo que exhibe vida (Kauffman, Maldonado), creado por seres vivos, y por ello debe ser abordado por las ciencias de la complejidad, cuyo mandato central exige la interdisciplinariedad como requisito *sine qua non*. Por ello, no se puede entender el argumento planteado por algunos en el cual se muestra como una debilidad el hecho de que el cuerpo doctoral de una Facultad de administración cuenta mayoritariamente con doctores en disciplinas distintas a las Ciencias Administrativas, otra de esas posturas extrañas provenientes de la ortodoxia científica, que aboga por la monodisciplinariedad, con mucho por la multidisciplinariedad, pero prescinde de la interdisciplinariedad, alejándose, con ello, de la posibilidad de comprender los fenómenos complejos como el que nos convoca.

Como explicaremos después, la dirección, como parte de la administración, interviene la organización (de cualquier tipo) con el propósito de modificar la realidad, pero sólo lo puede hacer con conceptos y herramientas provenientes de una rigurosa investigación interdisciplinaria. La complejidad creciente del fenómeno lo exige.

Sólo la interdisciplinariedad permitirá solucionar los grandes problemas que agobian a la institucionalidad y que no han sido ni siquiera abordados por la teoría organizacional clásica que comprende la dirección como un fenómeno determinístico y mecánico o como un fenómeno sistémico cuya mirada excluye el comportamiento ecocéntrico alimentado desde la ecología profunda.

Eso es lo que queremos y seguiremos haciendo: reemplazar las miradas tradicionales sobre la organización y la administración que, como se observa desde hace más de veinte años, no aportan soluciones a los problemas orientados a la perdurabilidad de la institucionalidad.

Sobre este aspecto de las organizaciones, entendidas como fenómenos que exhiben vida, existe una ausencia

casi total de procesos investigativos en el mundo entero, procesos que son necesarios en cuanto se continúa desconociendo a la dirección de las organizaciones como parte axial de la administración —un concepto crucial para la perdurabilidad, entendida como longevidad con calidad de vida. De la misma manera, se reconoce, equivocadamente, a las áreas funcionales como parte de la administración, siendo, en el mejor de los casos, saberes de apoyo, que cumplen el papel que desempeña la química para el médico o la matemática para el economista. Así como no se concibe una facultad de medicina preocupada por formar excelentes químicos, es incoherente y erróneo pretender que una facultad de administración forme profesionales en finanzas, en mercadeo o en gestión humana. La química es un saber de apoyo para el médico, las finanzas lo son para la administración.

Para dilucidar este aspecto se requiere redefinir la administración, investigar sobre ella y sobre las partes que componen su ecuación (dirección y gestión), recuperar su lógica y mirar la organización como un fenómeno social (institucionalidad) que forma parte del mundo de la vida, creado por seres que tienen vida. En términos de Prigogine: “Se trata de un sistema viviente que exhibe vida”, el cual no ha sido estudiado como corresponde, agregamos nosotros.

Esta es la esencia de lo que viene haciendo la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario desde hace más de seis años, investigando, enseñando y haciendo extensión sobre la organización y su relación con la administración. Entendemos que lo anterior no ha sido aclarado en ninguna medida por el paradigma vigente, pero hacerlo es de vital importancia, máxime cuando se está en el terreno de las aporías que obligan éticamente a los grupos de investigación que se ocupan de la disciplina: **la perdurabilidad como aporía, la administración como bálsamo, la dirección como coadyuvante.**

Con la administración se interviene la organización, pero también con las finanzas, el mercadeo, la gestión humana, las operaciones y la logística. Entonces, y recordando a Fayol, la administración y las áreas funcionales tienen diferentes estatutos, diferentes agendas.

La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo

Un análisis cualitativo y cuantitativo

Mildred Domínguez Santiago*
Rafael Fernández Guerrero**

Recibido: julio de 2009. Aceptado: octubre de 2009

RESUMEN

En el mundo global ya es conocida la importancia que ha adquirido la gestión de los recursos humanos para sostener la productividad y la competitividad empresarial, fundamentadas principalmente en la integración de la estrategia corporativa, de recursos humanos, tecnológica, etc. Esta comunicación pretende resaltar el protagonismo que juega la gestión de la dirección de recursos humanos en la organización de cara al proceso de mejora tecnológica e innovación, estableciendo para ello una vinculación de la estrategia empresarial con la estrategia de recursos humanos. Se realizó para tal fin un estudio cualitativo y cuantitativo en la comunidad valenciana, permitiendo destacar los componentes clave que evidencian el desempeño efectivo.

Palabras clave: nuevas tecnologías, conocimiento, recursos humanos y estrategias.

Para citar este artículo: Domínguez, M. y Fernández, R. (2010), "La dirección de recursos humanos y su incidencia en las mejoras tecnológicas como componente estratégico y distintivo. Un análisis cualitativo y cuantitativo". En *Universidad y Empresa*, 18: 11-49.

* Ingeniera electricista, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 1997. Doctora en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, España, 2007. Profesora tiempo completo del Departamento de Ingeniería Industrial y coordinadora de la especialización en gestión de producción y operaciones, Universidad del Norte, Colombia. Contacto: Mildred@uninorte.edu.co.

** Licenciado en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales, Universidad de Valencia, España, 1976. Doctor en Economía, Universidad de Valencia, España, 2001. Profesor Catedrático EU y director del departamento de dirección de empresas de la Universidad de Valencia, España. Contacto: rafael.fernandez@uv.es.

ABSTRACT

In this global world the importance human resource management has acquired in order to sustain productivity and business competitiveness, based mainly on the integration of corporate strategy, human resources, technology, etc., is well known.

This communication seeks to highlight the role played by Human Resources Management in the organization for the process of technological upgrading and innovation, establishing a link between business and Human Resources strategies. For this reason a qualitative and quantitative study in Valencia was carried out, highlighting the key components that demonstrate the effective performance.

Keywords: new technologies, knowledge, resources and strategies.

1. INTRODUCCIÓN

La incorporación de nuevas tecnologías presupone la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo y las relaciones interpersonales, y por consiguiente también trae cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas. La *dirección estratégica* provee estructuras organizativas que le permiten a la organización afrontar y anticiparse a los cambios, pero para esto no sólo se tienen en cuenta las oportunidades sino los recursos que se pueden generar, y es aquí donde cobra importancia la *dirección de recursos humanos*, ya que es la encargada de manejar uno de los recursos más importantes en la organización, “el recurso humano”, y buscar que este recurso no sólo consiga activar el resto de recursos en la organización, sino que también los integre y movi-

lice de manera óptima en torno a los objetivos de la empresa. Como dicen Becker *et al.* (1997), los rasgos esenciales de los sistemas estratégicos de dirección de recursos humanos es que están relacionados con los negocios e iniciativas estratégicas de la compañía. En este sentido, Schuler y Jackson (1987) afirman que la estrategia de innovación tiene implicaciones significativas para la dirección de recursos humanos.

Identificamos el reto de la dirección de recursos humanos en el diseño de políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos para de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Igualmente, la dirección de recursos humanos debe procurar conseguir lealtad por parte de los empleados, sentido de pertenencia hacia la empresa, para de esta manera poder conseguir relaciones a largo plazo.

Sin embargo, para poder tener el personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos que deben tener coherencia con los objetivos estratégicos, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución, etc. En este sentido, Menguzzato y Renau (1991) sostienen que la estrategia empresarial debe tener coherencia con los elementos clave de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología, recursos humanos, etc.).

Nos proponemos en este trabajo una aproximación explicativa en torno a la manera de determinar cómo, desde la dirección de recursos humanos, se pueden realizar contribuciones en materia de políticas de recursos humanos que permitan mejoras en innovación y tecnología.

Con este fin, tras este primer capítulo introductorio, en el segundo abordamos la construcción de un **marco teórico** que sustenta el estudio empírico desarrollado, apoyado en una revisión de literatura relevante en el campo de los recursos humanos que nos ocupa (políticas de recursos humanos y gestión por competencias). El tercer capítulo presenta y desarrolla el **diseño de la**

investigación empírica tanto para la investigación cualitativa como cuantitativa. El capítulo cuatro, el **análisis de casos** de manera individual y sus respectivos resultados. El capítulo cinco, el análisis estadístico de los resultados obtenidos en la encuesta, y el seis, dedicado a las **conclusiones y futuras líneas de investigación**, cierran el trabajo, ofreciendo una descripción y una reflexión inicial en torno a las conclusiones obtenidas. Esperamos abordar en próximos trabajos un estudio con una muestra más amplia que permita extender nuestros hallazgos tanto a otras empresas del sector seleccionado como a otros sectores de actividad.

2. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los expertos en el área del *management*, al igual que los investigadores, coinciden en afirmar que los recursos humanos¹ contienen recursos intangibles que pueden marcar grandes diferencias en las organizaciones ya que de ellos provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles generan ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, autores

¹ Aunque el capital intelectual puede ser invisible, las fuentes de este capital no. Ellas son encontradas en la habilidades, en la motivación y en la mano de obra adaptable, y en el sistema de dirección de recursos humanos que lo desarrolla (Becker *et al.*, 1997).

como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), y Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI es la eficacia de la estructura humana.

Los recursos tangibles, aun manteniendo su vital importancia, se ven superados, en cuanto a peso específico relativo a los efectos de capacidad de competir, por los recursos intangibles cuyo origen encontramos en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. Los recursos humanos contienen activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar el riesgo, el criterio y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa (Barney, 1991).

Para que los recursos puedan generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo deben tener ciertas características² expuestas en los trabajos de Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1996). Por otro lado, autores como Amit y Schoemaker (1993) y Teece, Pisano y Shuen (1997) proponen que

la consideración sobre los recursos y las capacidades puede ofrecer un soporte mucho más profundo para la estrategia que un enfoque fundado sobre las necesidades que se pretende satisfacer.

Para la consecución de los objetivos organizativos es importante alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la empresa. En este sentido, Wright, Smart y McMahan (1995) sostienen que la estrategia de los recursos humanos debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno. En una organización, desde la dirección de recursos humanos se puede contribuir a que cada una de las políticas de recursos humanos guarde relación con las demás, que sean complementarias y que a su vez tengan relación con la estrategia general. Desde la dirección de recursos humanos se puede contribuir al éxito en la organización, en la medida en que sea capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, confianza y recompensas, y ayudar a crear un clima que favorezca la innovación³ y la creación de capacidades organizativas.

² Características como: escasez, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, apropiabilidad, durabilidad, relevancia y complementariedad.

³ La innovación en sentido amplio consiste en un cambio en uno o más factores empresariales: técnico (producto o proceso), comercial, organizativo, financiero o institucional (Fernández, 1988).

Como hemos visto, los recursos financieros, tecnológicos, etc., por sí solos no pueden generar ventajas competitivas,⁴ por lo que los recursos humanos se vuelven esenciales para las organizaciones, pues en ellos residen los conocimientos y son los que tienen la capacidad de poder gestionar los recursos de los que se disponen. Llevado esto al extremo, una empresa puede disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podrá explotar dichas ventajas competitivas (Pla y León, 2004).

Y es aquí donde la dirección de recursos humanos juega un papel esencial en la competitividad de la mayor parte de las organizaciones. Así pues, podemos decir que la dirección de recursos humanos tiene que identificar las habilidades de los empleados y ubicarlos en los puestos de trabajo que mejor se adecúen a su perfil (Min-Huei, 2004; Lee, 2005). En este mismo sentido, Laursen y Foss (2003) dicen que desde la dirección de recursos humanos se pueden implementar nuevas prácticas de recursos humanos que contribuyan a incrementos en innovación.

Proposición 1: *Las políticas de recursos humanos son determinantes para la toma de decisiones estraté-*

gicas en empresas que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación.

Min-Huei (2004), a partir del trabajo de Barney (1991), concluyó que existen cinco factores que influyen sobre el funcionamiento de la organización: los procedimientos de motivación, los estilos de dirección, la cultura y el ambiente de la organización, el sistema de trabajo y las políticas de los recursos humanos.

En este mismo sentido, podemos decir que desde la dirección de recursos humanos se puede ayudar a construir una cultura de innovación que permita formas de adquirir, difundir, crear y transferir conocimiento de manera individual y colectiva, y se pueden potenciar empleados creativos, proactivos, polivalentes, capaces de generar nuevas ideas, compartir conocimiento, buscar sinergias y convertirlas en capacidades organizativas. Esta contribución desde la dirección la podemos resumir de la siguiente manera:

- Determinar los objetivos de innovación tanto a medio como a largo plazo y evaluar los recursos de los que se dispone para la consecución de estos objetivos.
- Ayudar a crear una cultura que permita reconocer la innovación

⁴ Por la facilidad de ser copiados o imitados.

como un proceso dinámico, constante, que requiere de una constante evaluación de los recursos disponibles. Esto se logra admitiendo los errores como parte del proceso y potenciando los comportamientos generadores de éxito.

- Establecer un sistema de recompensas que estimule la innovación.
- Lograr capturar el *know-how* de los empleados, ya sea a través de rotación de los puestos de trabajo o por medio del trabajo en equipo.
- Crear planes de formación continua que permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa.

En este mismo sentido, Schuler y Jackson (1987) sostienen que las empresas que siguen estrategias de innovación son propensas a tener las siguientes características:

- Trabajos que requieren interacción próxima y coordinación entre grupos de individuos.
- Evaluación del rendimiento que refleja los logros obtenidos a largo plazo.
- Trabajos que les permiten a los empleados desarrollar habilida-

des que pueden usarse en otras posiciones de la empresa.

- Sistemas de compensación que dan énfasis a la equidad interna.
- Proporción del salario que les permite a los empleados ser accionistas y tener más libertad de escoger la mezcla de sus componentes salariales.
- Carrera extensa que refuerza el desarrollo de un rango amplio de habilidades.

En relación con lo anterior, se puede afirmar que la dirección de recursos humanos puede verse como una herramienta fundamental para las organizaciones y que contribuye al buen desempeño de éstas. Por un lado tiene que ayudar a crear criterios de gestión para desempeñar funciones relacionadas con reclutamiento y selección de personal, contratación, planificación y gestión de carrera, sistemas de compensación, capacitación y motivación, entre otros; por otro lado tiene que medir el alcance de los resultados obtenidos para poder retroalimentar y mejorar las determinaciones.

Las nuevas tecnologías y las innovaciones, por el constante dinamismo al que están sometidas, llevan implícitas nuevas formas de percibir las organizaciones, de adecuar sus recursos y capacidades a los reque-

rimientos productivos. Es aquí donde las nuevas demandas desafían la dirección de recursos humanos de manera heterogénea y compleja. Por ello la dirección de recursos humanos se encuentra en una permanente evolución y se apoya en las diferentes herramientas de que dispone para poder coordinar, controlar y ejecutar los recursos que están bajo su dirección. Su función principal es incentivar prácticas e iniciativas que inspiren actividades innovadoras, fortalezcan la participación, fomenten cambios, intercambios y transferencias de información de manera oportuna y efectiva y, como proponen Miles y Snow (1984), debe adaptarse a las exigencias de la estrategia organizativa.

Una de las herramientas en las que se apoya la dirección de recursos humanos es la formación, y son múltiples las razones que se pueden argumentar para justificar la su importancia. Quizá una de las razones más relevantes es la búsqueda de mejora continua y la previsión de innovaciones tecnológicas y organizativas. De acuerdo con Le Boterf (2000), la formación sirve para mejorar y mantener el capital de recursos incorporados, esto es, para entrenarse en su combinación y movilización (simulación, estudio de problemas, alternancia).

Por otra parte, el incremento de la productividad derivada de las inver-

siones de capital humano depende de la contribución de los empleados (Youndt y Snell, 1996). Por ello la formación en las empresas ha pasado a ocupar un nivel relevante y se busca a través de ésta generar competencias e incrementar el conocimiento de los trabajadores. En este sentido, Pucik (1988) afirma que los planes de formación deben ser desarrollados para preparar a los empleados para ocupar con eficacia los cargos de la organización, y deben ser utilizados para estimular los procesos de aprendizaje entre los empleados de la organización.

La formación ha pasado de ser un costo a minimizar a transformarse en un recurso a optimizar y en una fuente de generación de valor para las organizaciones (Becker y Gerhart, 1996). Desde la década pasada ha existido una proliferación de trabajos que asocian la formación y la mejora en los resultados que se obtienen a partir de ella, entre los que podemos citar los de Arthur (1994), Delery y Doty (1996), Huselid, Jackson y Schuler (1997), Carlson *et al.* (2000), Fahy (2000), Bollinger y Smith (2001), Bassi *et al.* (2002), Gibson (2004) y Schwoerer *et al.* (2005). Según Barón y Kreps (1999), existe un gran número de factores que influyen en la decisión de formación de los empleados de una organización, los cuales pueden ser agrupados sobre tres aspectos distintos: los beneficios brutos de la

formación, la aprobación de los resultados de la formación y sus costos.

Además, los cambios en las formas tradicionales de producción y gestión a causa de los avances tecnológicos y de la liberalización comercial requieren una mano de obra preparada, adaptable y polivalente. En las sociedades demográficamente maduras, el instrumento para lograrla y, en consecuencia, para garantizar la competitividad empresarial es la formación continua de los trabajadores (Parellada *et al.*, 1999).

Cuando las empresas se dedican a productos complejos y cambiantes, como es el caso de las empresas que incorporan constantemente nuevas tecnologías, requieren trabajo altamente cualificado y personal con preparación y actitud hacia la mejora y la ampliación del conocimiento y la experiencia. Como dicen Peris y Herrera (1998), la empresa debería buscar en sus políticas de captación, externa e interna, personas con preparación y con actitud positiva ante el aprendizaje, tolerantes ante la incertidumbre y el cambio, y con

deseos de crecimiento personal y profesional. Sobre esas características deberían trabajar las medidas de motivación,⁵ buscando asociar el crecimiento personal al éxito organizativo.

Sin embargo, para diseñar planes de formación, uno de los pocos mecanismos que pueden proporcionar flexibilidad⁶ y polivalencia⁷ a las organizaciones, se requieren inversiones, sobre todo a largo plazo. Fahy (2000) sugiere que invertir en el recurso humano es una de las formas de lograr inimitabilidad, y que de esta manera se pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, Facteau *et al.* (1995) sugieren que las organizaciones deben invertir en buscar empleados comprometidos, que estén motivados⁸ a participar en programas de formación y a transferir las destrezas adquiridas en la formación.

Para las empresas que trabajan en nuevas tecnologías es difícil encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos, por lo que, implementando un sistema de for-

⁵ Las personas motivadas ven en la formación un desafío a vencer, una oportunidad de avanzar en sus destrezas o en el desarrollo de su carrera (Carlson *et al.*, 2000).

⁶ La flexibilidad de la empresa se concibe como la capacidad de hacer frente al cambio (Safón, 2000).

⁷ La polivalencia es entendida como la capacidad para asumir funciones diferentes en un mismo ámbito de conocimiento.

⁸ La motivación es muy importante en los procesos de formación ya que si los individuos están motivados tendrán esfuerzos, expectativas y metas que contribuyan al propósito de la formación (Schwoerer *et al.*, 2005).

mación por competencias, se pueden analizar las competencias requeridas por el puesto y las poseídas por el empleado. De esta manera se podrían potenciar las que posee y se podría ayudar a que adquiera y desarrolle las que la empresa necesite.

Esto nos lleva a la **proposición 2:** *Las empresas que consideran las políticas de recursos humanos en la formulación de las estrategias buscan crear un capital humano específico a través de los planes de formación.*

Por otra parte, las políticas de recompensas pueden tornarse en una importante fuente para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de recompensas o incentivos constituyen un papel fundamental en las organizaciones, ya que son una de las principales herramientas para atraer y retener buenos empleados, conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd y Salamin, 2001; Larraza, 2002).

No obstante, es de destacar que los sistemas de incentivos están estrechamente relacionados con el de-

sempño general de la organización y por ello deben ser diseñados y adaptados de tal manera que contribuyan a promover empleados cualificados y polivalentes. Por ello, la dirección de recursos humanos debe implementar una adecuada política de incentivos o de recompensas que se adecúe a los objetivos estratégicos de la empresa y a las expectativas salariales de los empleados. En este sentido, Cooms y Gómez-Mejía (1991) señalan que uno de los temas más recurrentes en la literatura de estrategias de remuneración es que las políticas y procedimientos de remuneración deben estar alineados⁹ con la estrategia global de la empresa y con la de las diferentes áreas funcionales.

En el caso de las empresas que implementan nuevas tecnologías los incentivos se convierten en un elemento clave a la hora de estimular el comportamiento del empleado hacia la innovación y el trabajo en equipo, y esto repercute en la consecución de la ventaja competitiva, aunque este sea un aspecto que genera costos adicionales. En un estudio realizado por Saura y Gómez-Mejía (1997) en 173 empresas, los resultados indicaron que las estrategias de recompensas son apropiadas en las empresas de alta tecnología.

⁹ La alineación del incentivo es definida como el nivel con que la estructura de incentivos es diseñada para inducir a los directivos a tomar decisiones que sean más interesantes para los accionistas (Tosi y Gómez-Mejía, 1989).

No obstante, Gómez-Mejía (1992), Gómez-Mejía y Balkin (1992) y Gómez-Mejía y Saura (1996) afirman que la creciente inestabilidad del entorno ha provocado que la visión burocrática y mecanicista del sistema de remuneración tradicional haya perdido importancia, a la vez que ha ido ganando peso una visión más flexible del sistema retributivo, donde la tendencia ha sido diseñar sistemas de retribución basados en el desempeño¹⁰ y adaptados a las necesidades idiosincráticas de cada empresa.

Por otra parte, Fernández *et al*, (1998) reconocen que la importancia de las recompensas radica en su capacidad para conseguir un adecuado nivel de satisfacción por parte de los empleados. Una mayor satisfacción en el trabajo incrementa el rendimiento, reduce los conflictos y el estrés, aumenta el compromiso con los objetivos de la organización, reduce la rotación, el absentismo y los retrasos, mejora la comunicación y la coordinación, etc.

Como dicen Sarin y Mahajan (2001), la retribución basada en el desempeño de los individuos es importante para estimular y reconocer los esfuerzos de manera individual y de esta forma se puede estimular la creatividad y la participación ya que los individuos obtienen satisfaccio-

nes mayores. En este mismo sentido, Gerhart y Milkovich (1990) afirman que la implementación de incentivos motiva a los empleados a realizar un mayor esfuerzo, de tal forma que contribuya a mejorar el rendimiento de la organización a largo plazo así como a implicarse en la asunción de riesgos.

De lo anteriormente expuesto planteamos nuestra **proposición 3**: *En las empresas que trabajan de manera sistemática en nuevas tecnologías e innovación, las recompensas basadas en el desempeño a largo plazo de los individuos y de los grupos incide positivamente en los resultados de la innovación y contribuye a atraer y retener buenos empleados.*

Autores como Kerr (1985), Kerr y Bettis (1987), Gerhart y Milkovich (1990), Gómez-Mejía y Balkin (1992) y Brian y Salamin (2001) han tratado de verificar si el rendimiento empresarial está vinculado a la retribución del directivo o si por el contrario está vinculado a otro tipo de variables. Pero en gran parte de la literatura relacionada con retribución existe un sesgo; un número considerable de estudios empíricos sobre compensación se han realizado en Estados Unidos y luego esos resultados se han intentado generalizar a nivel mundial (Boyd y Salamin, 2001).

¹⁰ Desempeño en términos de eficiencia productiva sostenida.

Aceptando una clasificación de dos tipos de recompensas, las monetarias o extrínsecas y las no monetarias o intrínsecas,¹¹ ambas igualmente importantes, podemos afirmar que no existe una estructura de incentivos ideal, por lo que cada empresa debe crear la propia de acuerdo a los criterios que permitan reconocer y apreciar la labor de los empleados.

Podemos afirmar que la ordenación de incentivos está estrechamente relacionada con la función de recursos humanos y que desde la dirección de recursos humanos se analiza el grado de las variables de diseño, por ejemplo la formalización, la centralización, etc., que se encuentran presentes en cada uno de los diferentes tipos de trabajo,¹² para así adoptar las políticas de recursos humanos y las complementarias cuando sean requeridas. Todo esto de cara siempre a buscar que el esfuerzo de los empleados vaya dirigido a la consecución de los objetivos de la organización.

Por otra parte, en el presente todas las organizaciones están en una bús-

queda constante de la ventaja competitiva, para lo que requieren de la dirección y el liderazgo, que se convierten en elementos fundamentales a la hora de implementar estrategias, redireccionar esfuerzos y lograr la consecución de la misión y de los objetivos estratégicos previamente planeados. Aunque la dirección asuma un papel esencial para controlar los distintos aspectos de la empresa, su labor es más eficaz si se ejerce el liderazgo, que se vuelve una fuente esencial para la construcción de la estrategia general. Según Mintzberg (1983), los líderes en la organización tienen la responsabilidad de construir relaciones de confianza entre los miembros de la empresa, transmitir los objetivos estratégicos de la organización hacia los cambios y coordinar la implantación de nuevos procesos de gestión.

Por la dinámica del entorno, a las organizaciones se les hace cada vez más difícil adaptarse, y cuando lo consiguen se podría decir que han logrado alcanzar una gran ventaja competitiva. Toda esta dinámica ha

¹¹ Por otra parte la motivación intrínseca, en la medida en que exista, es la expresión de la forma en que ha sido dirigida y diseñada la organización y de cómo esto genera una historia, unas creencias y unas formas de comportamiento. Si la motivación intrínseca existe, está arraigada en la trayectoria de la empresa y es un activo de extraordinario valor que facilita todas las formas de ordenación de incentivos. Existe una necesidad de complementar los mecanismos extrínsecos de ordenación de incentivos y la motivación intrínseca (Peris, Peris-Ortiz y Rueda, 2003).

¹² Peris y Herrera (1998) clasifican los tipos básicos de trabajo en: trabajo sencillo, rutinario, repetitivo y no sometido a cambios; trabajo complejo y no sometido a cambios; trabajo sencillo pero sometido a cambios frecuentes e inciertos, y trabajo complejo en su realización que, al mismo tiempo, está sometido a cambios frecuentes e inciertos.

llevado a las organizaciones a modificar las políticas y estrategias que venían desarrollando usualmente. El mismo entorno exige, cada vez más, nuevos canales de distribución, nuevas formas de comercialización, reestructuración de los procesos de producción y de las estrategias financieras, buscar nuevos mercados e internacionalizar sus productos o servicios, entre otros, pero para realizar estos cambios se requiere de los recursos humanos, y es aquí donde el liderazgo juega un papel fundamental para ayudar a poner en práctica las nuevas ideas. La dirección de recursos humanos ha pasado de tener un papel pasivo, de resolver problemas tradicionales con los empleados a apoyar a los directivos y ayudarlos a coordinar ese cambio de mentalidad en los empleados, a adaptarlos a la nueva cultura, porque el cambio también incorpora resistencia e incertidumbre.

Lo importante es que el liderazgo es fundamental para afrontar cambios en una organización, porque se necesita a alguien que propicie, conciente y guíe hacia la dirección correcta. Si bien es cierto que el liderazgo no lo es todo, contribuye a crear el ambiente propicio para el cambio. Como indican Bonache y Cabrera (2002), los líderes se caracterizan por

tener buenas habilidades cognitivas e interpersonales. Las habilidades cognitivas incluyen conocimientos técnicos, habilidades conceptuales y una inteligencia general alta. Las aptitudes relacionadas con su inteligencia emocional incluyen madurez emocional y autoconfianza, así como capacidad de empatía y comunicación.

En este sentido, en las empresas que están constantemente innovando¹³ para adaptarse a las necesidades de los clientes, el papel del líder es fundamental para generar motivación por el trabajo en equipo, transferir conocimiento, ayudar a difundir los objetivos, por muy complejos que sean, en un lenguaje sencillo; a proponer soluciones, y a desarrollar las capacidades de sus seguidores (Warren, 1997; Byrne y Cropanzano, 2001).

El liderazgo ha pasado a ser un requerimiento indispensable de los altos ejecutivos en las organizaciones. Y es necesario cada vez más en todos los niveles jerárquicos, ya que desde el liderazgo se pueden apoyar otras políticas de recursos humanos como, por ejemplo, la comunicación, pues para que todos los miembros sientan un motivo para trabajar con entusiasmo, y dirijan en el mismo sentido sus

¹³ Las empresas que están innovando constantemente necesitan un enfoque sistemático para abordar con eficiencia el liderazgo y la organización, los procesos y las herramientas, las personas y sus destrezas, y la cultura y sus valores (Loewe y Dominique, 2006).

esfuerzos, se necesita a alguien que habilite los canales de comunicación con todas las personas involucradas de manera que fluya la información de forma sencilla y rápida. En este contexto, Heskett y Schlesinger (1997) afirman que el líder es el hilo fundamental de la comunicación en la organización, ya que interfiere en el desempeño de la misma, puesto que es el identificador y comunicador de los valores, de la misión, de la cultura y de los procesos de trabajo, y es a su vez el modelador y defensor de la cultura de la organización.

Igualmente sucede con el trabajo en equipo: desde la perspectiva del líder se puede ser facilitador de los procesos que el equipo requiera para ejecutar las tareas de la manera planteada, se puede ayudar a optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de los miembros del equipo, y buscar siempre la participación y el respeto de sus miembros. En este contexto, Hitt e Ireland (2002) consideran que los líderes¹⁴ estratégicos deben construir relaciones eficaces con el equipo y crear una cultura de confianza entre todos los miembros, incluido el líder.

Así, uno de los modelos de liderazgo más conocidos y utilizados por los directivos es el *liderazgo situacional* de Hersey y Blanchard¹⁵ (1981). Este modelo define cuatro estilos (dirigir, persuadir, participar y delegar) a partir de la combinación de dos dimensiones: el comportamiento orientado a la tarea y el comportamiento orientado a las relaciones.

Partiendo de esas consideraciones, planteamos nuestra **proposición 4**: *La consideración de prácticas de liderazgo participativo y por delegación en la elaboración de las estrategias como variables dinamizadoras contribuye a las mejoras en innovación y facilitan la participación de los miembros de la organización.*

Por otra parte, también hay que destacar la evidencia empírica del impacto positivo del trabajo en equipo, la creación de conocimiento y el desarrollo de competencias sobre los resultados de la innovación. A pesar de que el trabajo en equipo es una opción muy atractiva, a muchas organizaciones les es difícil crear equipos eficaces¹⁶ (Barczac y Wilemon, 2001). La tarea es crítica,

¹⁴ Es muy importante aclarar que los líderes no deben intentar hacer las actividades de los miembros del equipo sino ayudar a facilitarlas (Hitt e Ireland, 2002).

¹⁵ Modelo que fue extraído de Fernández-Ríos y Sánchez (1997).

¹⁶ La eficacia del equipo depende del ambiente (características de la industria, turbulencia), factores de diseño (composición, características de tareas), procesos internos y externos (comunicación, conflictos) y características psicosociales (normas, modelos mentales compartidos) (Stewart, 2006).

hay que buscar la efectividad del equipo y esta búsqueda depende en gran medida de las competencias y de los procesos del equipo (Marks, Mathiew y Zaccaro, 2001).

El trabajo en equipo ha ido evolucionando con los recursos humanos a través del tiempo, y cada vez es más frecuente su utilización e importancia. Tanto, que se ha convertido en una opción flexible a las exigencias de la empresa y las condiciones del entorno dinámico.

Por otra parte, el trabajo en equipo se convierte en una de las herramientas clave para las empresas del sector tecnológico, ya que de la constante interacción de sus miembros se puede trabajar la innovación, aunque en algunos casos llegue a representar costos adicionales.

En este contexto el trabajo en equipo, cuando es correctamente dirigido, mejora el proceso de resolución de problemas, tiene efectos sinérgicos sobre los resultados y la efectividad, y mejora la comunicación y la interdependencia, así como la motivación y el clima organizacional (Claver, Gascó y Llopis, 2001).

Así pues, planteamos nuestra **proposición 5**: *Las empresas que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación con orientación hacia el trabajo en equipo favorecen la transmisión*

de conocimiento y la mejora de los resultados.

Sin embargo, para el buen funcionamiento del equipo es importante el papel que desempeña el liderazgo, ya que puede ayudar a optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de los miembros del equipo, además de que puede ayudar a propiciar acciones que permitan el intercambio de conocimiento o información. Por otra parte, el líder puede servir de facilitador en la resolución y prevención de conflictos interpersonales propios del individualismo de un equipo de trabajo y ayudar a comprender la dinámica del trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es esencial para el éxito, pero requiere de cooperación, entrenamiento, buena voluntad para aceptar los riesgos personales y cambiar los objetivos personales por los objetivos globales del grupo (Adebowde, 1992), por lo que la empresa debe colaborar de forma decidida a crear el escenario propicio para el trabajo en equipo.

Con el trabajo en equipo lo que se pretende es compartir conocimientos y experiencias para generar nuevas ideas; los principales facilitadores en el proceso de creación de conocimiento son los miembros de una organización, los individuos que pueden recrear el mundo de acuerdo con sus propias perspectivas.

Otro elemento que queremos mencionar es la comunicación, ya que para lograr el éxito en cualquier proceso de gestión¹⁷ es importante activar y disponer de todos los canales de comunicación en la empresa, tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal. En las empresas de uso intensivo de nuevas tecnologías es muy importante que haya canales de comunicación que favorezcan el intercambio de información¹⁸ y que existan incentivos para generar nuevas ideas y para compartirlas.

Por otra parte, la dirección de recursos humanos juega un papel determinante ante el sistema de comunicaciones, porque, de acuerdo a la actitud que asuma, puede favorecer o frenar la transferencia de conocimiento o de información. Desde la dirección de recursos humanos se debe diseñar un sistema de comunicación eficaz que permita filtrar la información con inteligencia (Davis, Subrahmanian y Westerberg, 2005). Igualmente, se puede apoyar en los canales de comunicación para dar a conocer los objetivos y las expectativas.

Como dice Mintzberg (1983):

el directivo debe constituir el vínculo central de información entre la organización y su entorno. Sólo el directivo dotado de autoridad formal es capaz de crear ese vínculo imprescindible entre determinadas fuentes especiales de información y su organización. Debe actuar como centro neurálgico de la información de este tipo. En su condición de enlace, establece el vínculo, recibiendo como monitor la información y transmitiéndola a continuación a los subordinados en su calidad de difusor. En esencia, el directivo recopila datos relativamente ambiguos y carentes de estructura tanto de fuera como de los niveles superiores, los ordena y clarifica, transmitiendo una información claramente inteligente hacia los estratos inferiores. Por otra parte, se ve obligado a establecer un vínculo en el sentido opuesto, es decir, transmitiendo la información sobre su organización al entorno en su condición de portavoz y de negociador. Este flujo de información en dos sentidos es continuo, de tiempo real y concreto en su detalle.

¹⁷ Ante todo en una empresa donde se implementa un sistema de gestión por competencias, ya que se debe manejar un lenguaje común en todos los estamentos jerárquicos y horizontales de la empresa.

¹⁸ Muchos investigadores están de acuerdo en que la habilidad de manejar de manera eficaz la información dentro de la empresa puede ayudar a proveer bases para obtener ventajas competitivas (Tippins y Sohi, 2003).

Por otra parte, la carencia de canales de comunicación o su subutilización pueden dificultar las respuestas inmediatas a los problemas, dar paso a los conflictos, crear lentitud en los procesos, dificultar una eficaz interacción con el entorno, etc. Pero si, por el contrario, los canales son efectivos, lograrán fomentar la motivación, la cooperación, la participación, lo cual contribuirá a lograr los objetivos organizativos y la eficacia de la gestión¹⁹ de las relaciones internas.

En la actualidad las organizaciones tienden a apoyarse en las tecnologías de la comunicación existentes para permitir el acceso a la información relevante. Como señalan Bonache y Cabrera (2002), se apoyan en las herramientas informáticas como intranets (redes tipo Internet a las que sólo acceden empleados de la empresa), herramientas de trabajo en grupo (*groupware*), etc. Estas tecnologías juegan un papel muy importante en el manejo y la distribución de la información. Es entonces importante crear una plataforma de comunicación que interconecte a todos los miembros de la organización. Esto, aparte de que influye en la comunicación, permite el intercambio de

conocimiento e incentiva el trabajo en equipo.

Para que se puedan materializar los cambios de manera efectiva los empleados deben estar informados (Zeffane, 1996). Por tanto, debe existir una comunicación efectiva, especialmente cuando involucra a los empleados, vital en una organización sometida a un cambio significativo (Young y Post, 1993).

En este mismo sentido, autores como Slater y Naver (1995) coinciden en afirmar que para que la organización se asegure de que toda la información es considerada, debe proveer foros de intercambio de información y discusión. Una vez la organización adquiere una información, debe distribuirla a todos los miembros que la necesiten para que el proceso de aprendizaje sea efectivo (Tippins y Sohi, 2003).

Podemos concluir que la comunicación permite difundir la información y el conocimiento, por lo que se convierte en un buen aliado para la estrategia y la cultura y en un pilar esencial de cualquier proceso de gestión.

¹⁹ La eficacia de la gestión de las relaciones internas está íntimamente ligada a la calidad de la comunicación dentro de la empresa. De hecho, gran cantidad de empresas han comprobado que la clave para tener un buen programa de relaciones internas consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a la información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Así pues, planteamos nuestra **proposición 6**: *La consideración de prácticas de comunicación en la elaboración de las estrategias, como variables dinamizadoras, contribuye positivamente a las mejoras en innovación y facilita la participación de los miembros de la organización.*

3. METODOLOGÍA

Es indispensable que la investigación empírica sea coherente con los objetivos del estudio que se realiza. En el caso nuestro, dos de los objetivos principales son: (1) Determinar cómo, desde la dirección de recursos humanos, se pueden realizar contribuciones en materia de política de recursos humanos que permitan mejoras en innovación y tecnología. (2) Establecer las variables organizativas que desde la dirección de recursos humanos de proteger los recursos valiosos permiten o facilitan incrementos en innovación y mejoras en tecnologías como elementos fundamentales de la estrategia.

Para lograr estos objetivos realizamos primero una investigación

cualitativa²⁰ y posteriormente desarrollamos un cuestionario para la investigación cuantitativa, que cuenta con una base muy sólida: por una parte, cuenta con el marco teórico que se realizó a partir de la literatura existente y, por otra parte, con el conocimiento y la experiencia adquirida a partir de la investigación cualitativa.

Para seleccionar a las empresas tuvimos en cuenta los siguientes criterios²¹ de selección: que implementen de manera sistemática nuevas tecnologías e innovación, que tengan departamento de recursos humanos²² y que posean experiencia en el desarrollo de nuevas tecnologías y antigüedad en el mercado.

Para la investigación cualitativa se seleccionaron cinco casos que describimos a continuación:

Una empresa del sector financiero: 1634 empleados en la comunidad valenciana y una red de 446 oficinas.

Una empresa del sector automotriz: 6500 empleados aproximada-

²⁰ Autores como Eisenhardt (1989) y Yin (1994) definen el estudio de casos como una estrategia de investigación que ayuda a comprender con profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales y a comprender nuevos conceptos y relaciones dentro de esta fase de estudio.

²¹ Criterios que se consideraron también en la investigación cuantitativa, buscando siempre la continuidad y la homogeneidad del estudio.

²² Las empresas que siguen desarrollando nuevas tecnologías requieren de políticas específicas de formación, retribución, reclutamiento, selección, etc., que les permitan generar competencias para poder incorporar y manejar estas nuevas tecnologías.

mente. Tiene previsto ensamblar 400.000 coches al año.

Una empresa del sector de los astilleros: 126 empleados fijos y de 350 a 400 subcontratados.

Una empresa del sector ferroviario: 600 empleados en Valencia.

Una empresa del sector sanitario: cuenta con 1646 empleados aproximadamente y 138 MIR.

Vale la pena aclarar que las entrevistas se realizaron en los lugares de trabajo, lo cual permitió consultar documentos que permiten aclarar las respuestas, conocer las instalaciones y los productos generados. La duración media de cada entrevista fue de 140 minutos.

Para la investigación cuantitativa, el tamaño de la muestra fue de 28 empresas,²³ debido a lo difícil que resultó acceder a las empresas, y más aún a los directores de recursos

humanos, y si a esto le añadimos las condiciones de la selección de la muestra, lo que se hace es reducir el número de empresas. Consideramos esta muestra teniendo en cuenta que este estudio era una continuación del análisis de casos y que nos permitía obtener resultados más generales; cuando se aplicaron las técnicas estadísticas se verificaron criterios para que los resultados tuvieran validez. Con este objetivo, por ejemplo, fueron recodificadas las variables.

Los cuestionarios²⁴ fueron realizados entre el periodo de octubre de 2006 y mayo de 2007 a los directores de recursos humanos de las empresas a las que pudimos acceder. Todos fueron conducidos a través de una relación directa.

4. ANÁLISIS DE CASOS Y RESULTADOS

El primer aspecto que hemos considerado en este análisis se centró en la manera en que las políticas de

²³ Participaron empresas de las asociaciones empresariales (sector metalmecánica y sector de la carpintería y afines), empresas del sector sanitario (una institución privada, una institución público - privada, un hospital público universitario y dos clínicas privadas), una empresa del sector textil, una empresa del sector de la madera, una empresa del sector de la carpintería, una empresa del sector de supermercados, una empresa consultora, una empresa del sector de I+D+i, una empresa consultora de recursos humanos, una empresa del sector de la piscifactoría, empresas de la automoción (una fabricante de coches y otra de suministro y fabricación de componentes), una empresa del sector de la cultura, empresas del sector servicios (financiero, aseo y sindicato), una empresa del sector de la construcción, una empresa del sector químico, una empresa del sector de la educación universitaria, una empresa de la construcción naval y una empresa del sector ferroviario.

²⁴ Para la validez del cuestionario obtuvimos la colaboración de un director de recursos humanos de una de las empresas de servicios participantes en el estudio de casos, de un experto consultor en el tema de la evaluación por competencias y de un experto en estadística.

recursos humanos influyen sobre las decisiones estratégicas.

En los cinco casos analizados, los directivos entrevistados aludieron a la importancia de enmarcar la estrategia de recursos humanos dentro de la estrategia global de la empresa, como lo indicaron Wright, Smart y McMahan (1995).

El grado de implicación de los recursos humanos se ve reflejado en la contribución al momento de evaluar los recursos disponibles y las capacidades que se pueden generar a partir de éstos.

Empresa del sector financiero: este tema está descentralizado.²⁵ Así, para la comunidad valenciana, el jefe de recursos humanos se encarga más del control y evolución de las personas.

Empresa del sector automotriz: la dirección de recursos humanos evalúa sólo los recursos que están relacionados con las personas, pero tiene muy bien estructurados los departamentos que evalúan estos recursos y las capacidades del personal conjuntamente entre jefes y empleados. La preparación y la actitud determinan la clasificación de las prioridades a considerar: seguridad,

calidad, moral, costos, productividad y medio ambiente.²⁶

Empresa del sector de la construcción naval: tiene un comité, encargado de hacer evaluaciones periódicas, integrado por cinco personas: un miembro de los departamentos de producción, la directora general, el director de recursos humanos, un agente social y el *project manager*.

Empresa del sector ferroviario: los recursos se evalúan periódicamente, sobre todo porque se manejan proyectos que requieren mucha tecnología.

Empresa del sector sanitario: posee recursos muy limitados, por lo que tiene que evaluarlos periódicamente para poder obtener el máximo beneficio posible y optimizar sus capacidades. Encamina sus acciones a optimizar la asignación de los recursos y dirigir los esfuerzos de la organización a la resolución de los problemas de salud del ciudadano. Por otra parte, observamos que existe una estrecha relación entre la dirección de recursos humanos y la dirección general. La dirección de recursos humanos participa activamente de las reuniones que realizan los directivos para la toma de decisiones.

²⁵ Hay una descentralización de todas las funciones a las delegaciones territoriales: económicas, de personal (tienen plena capacidad para realizar las contrataciones necesarias), incluso funciones de riesgo. Las delegaciones territoriales están muy coordinadas, se reúnen una vez al mes.

²⁶ Así, por ejemplo, producción evalúa instalaciones, ciclos, tiempos, etc.

La evidencia encontrada nos permite incluir la formación como un factor relevante para la generación de nuevas tecnologías.

Empresa del sector financiero: mantiene un control sobre las personas, está constantemente evaluando su evolución y las formas en que pueden integrarse a los equipos. Se tienen en cuenta las incidencias personales y existe un plan de formación permanente en el que se dan instrucciones a los directores para que los empleados estén inscritos a cursos y se utiliza una herramienta denominada “Virtaula” (mesa virtual), que ofrece diferentes líneas de formación y un tutor.²⁷ Además, existen planes de formación especial que permiten un año de adaptación a los empleados nuevos.

Empresa del sector del automotriz: las directivas son conscientes de que encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos es muy difícil. Para los empleados existen planes de formación donde la empresa aporta el 50% del tiempo y los empleados el 50% restante. Normalmente existen grupos de 20 personas por las mañanas y 20 por las tardes.

En la actualidad forman anualmente a 50 personas y de esos contratan a 30. Utilizan los planes de formación como un mecanismo intangible de beneficio social ya que están dirigidos a familiares de empleados que ya colaboran con la empresa.

Empresa del sector de los astilleros: viene de un proceso de reducción de plantilla, de externalizar muchos procesos, de utilizar subcontratas, y no se encuentra en proceso de crecimiento. Por ello, su plan de formación anual es para necesidades muy específicas y concretas que permitan actualizar a los empleados en requerimientos muy particulares.²⁸ Los empleados que están en este momento no tienen expectativas de carrera, pero todos han desarrollado la polivalencia, aprovechando las ayudas públicas de los fondos de promoción de empleo.

Empresa del sector ferroviario: como se encuentra en un periodo de transición, pues la empresa cambió de propietarios, la formación está básicamente relacionada con la parte técnica y es muy específica. Tiene una escuela de soldadores, pues son unos de los técnicos más difíciles de

²⁷ Entre las opciones que ofrece Virtaula se encuentran las habilidades de ventas, la relación con la empresa, la relación con pymes, valores, etc. A esta opción se puede inscribir cualquier empleado, inclusive directores o subdirectores. La oferta es global.

²⁸ Como la reducción de personal ha afectado a numerosos empleados se ha perdido mucho conocimiento relevante. Aunque en algunos casos de jubilaciones se ha contratado personal unos seis meses previos a la fecha de retiro para captar el conocimiento adquirido con la experiencia.

conseguir, y además tienen que estar renovando la cualificación, lo que implica que realicen un esfuerzo de formación.

Los empleados participan activamente con las universidades compartiendo sus conocimientos en materia ferroviaria, de calidad, etc. Además, se apoya la polivalencia, incluso tienen un bono²⁹ de polivalencia por si algún trabajador tiene que trasladarse a otra dependencia donde la demanda de trabajo lo requiera.

Empresa del sector sanitario: se realiza un plan de formación³⁰ que no puede proyectarse a largo plazo debido a la carencia de recursos financieros, lo que lo hace vacío y discontinuo. Aunque la transmisión de conocimiento tácito es muy alta, ya que existen formas de interpretar habilidades y técnicas, no existe un procedimiento que permita a la organización captar ese conocimiento.³¹

Por otra parte, uno de los factores que inciden en la motivación de los empleados es la retribución. En los casos examinados encontramos lo siguiente:

Empresa del sector financiero: no existe una política retributiva variable. Aunque está contemplada, se trata de un proceso lento,³² debido a los acuerdos y pactos con los sindicatos. Existe un pequeño bono anual que no es muy significativo.

Empresa del sector del automotriz: el salario está constituido por una parte fija y no existe parte variable; faltan acuerdos con los sindicatos para lograr este objetivo. Manejan los intangibles de beneficio social como recompensas.

Empresa del sector de los astilleros: tuvieron salario variable, pero éste no respondió a las necesidades de mejora de desempeño y rendimiento. La parte variable se distri-

²⁹ Es un bono mensual con un tiempo determinado, en meses, para cobrarlo.

³⁰ Los planes de formación intentan ser controlados sin éxito por los sindicatos. Para contrarrestar dicho intento se ha creado una mesa general de formación, en la que anualmente se debe dar cuenta de las evaluaciones efectuadas, de las acciones incluidas en el plan de formación y de los datos referentes a la gestión del mismo.

³¹ Los médicos, de manera informal y espontánea, realizan reuniones semanales, donde realizan intercambio de información, comentan artículos de interés, hacen foros, etc. El hospital igualmente hace un esfuerzo por dotar la biblioteca que tiene con los libros y revistas de actualidad.

³² La organización es consciente de que esta es una de las mayores debilidades que posee, y por ello el sistema retributivo de los auxiliares y mandos intermedios (subdirectores) es más elevado que en otras entidades financieras. En el caso de los directores el salario va en función de su categoría profesional y del nivel de la oficina, pero no tienen paga por cumplimiento de objetivos ni bonos significativos.

buyó de manera proporcional y todo el salario quedó fijo.³³

Empresa del sector ferroviario: tiene el personal clasificado en dos categorías: *personal de convenio*, con un salario fijo, al que pertenece el personal de los talleres y que tiene un horario laboral determinado por convenio que se cumple rigurosamente y bajo mecanismos de control, y *personal fuera de convenio*, al que pertenecen los mandos intermedios y directores, y quienes gozan de una mayor flexibilidad ante problemas personales y a quienes se evalúa por calidad y no por cantidad de horas de trabajo. El personal fuera de convenio tiene pactado con el comité de la empresa un plus de productividad que depende del trabajo por objeti-

vos³⁴ y que consiste en un bono anual que oscila entre un 20% y un 30% del salario mensual.

Empresa del sector sanitario: en ella el salario es fijo y sólo los médicos han logrado un acuerdo salarial que incluye un ingreso variable no muy significativo y dependiente de la productividad.

Por otra parte, nuestro marco teórico sugiere que el liderazgo puede ser un impulsor³⁵ o una barrera³⁶ cuando se trata de generar nuevas tecnologías o incrementos en innovación. En los casos analizados los directivos entrevistados sugirieron el liderazgo como un rol que los directivos ejercen.³⁷

³³ Esta empresa tiene convenio colectivo propio. La legislación no está adaptada para este tipo de empresas, por ello se presentan razones que rozan la ilegalidad. En las empresas de este tipo el trabajo no se puede planear con antelación, pues se presentan épocas que se caracterizan por una carga de trabajo mayor que en otras. Por ello existen unos bonos mensuales de 540 euros aproximadamente y los empleados se comprometen el tiempo que están libres a devolverlo a la empresa en época de faena. Dicho tiempo se paga en bloques de cuatro horas diarias, una vez finalizada la jornada laboral normal. Este es un mecanismo que utilizan para contrarrestar la fuerte competencia y estar flexibilizados, los dos requerimientos más importantes.

³⁴ Para estos objetivos se tienen en cuenta los objetivos de la empresa como, por ejemplo, las cifras de ventas y los plazos de entregas, y objetivos particulares de cada área como las entregas a tiempo, las conformidades, los plazos, etc.

³⁵ Entendiendo por impulsores a aquellos que incitan a la consecución de resultados y a la mejora de los rendimientos.

³⁶ Entendiendo por barreras aquellos factores que impiden la consecución de resultados o que hacen disminuir la cantidad o calidad del rendimiento.

³⁷ Esta opinión coincide con la descripción que hace Mintzberg (1983): del trabajo directivo desde 10 roles observables: cabeza visible, enlace y líder (roles interpersonales); monitor, difusor y portavoz (roles informativos), y empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador (roles de decisión).

En el caso de la **empresa del sector financiero** se desarrolla el liderazgo participativo³⁸ y la jerarquía es muy plana. En el caso de la **empresa del sector automotriz** no se desarrolla el liderazgo, aunque hay consciencia de que el liderazgo incide en el comportamiento y la participación de los empleados. En el caso del sector de los **astilleros**, el liderazgo no se desarrolla. En el caso de la **empresa del sector ferroviario** se desarrolla, y se están analizando potenciales directivos para el futuro. En el caso de la **empresa del sector sanitario**, encontramos que en cuanto al liderazgo se realiza un esfuerzo para que exista una integración directiva,³⁹ pero a nivel intermedio el liderazgo no funciona, no existe retroalimentación.⁴⁰

Otro aspecto vital de éxito que hemos considerado es el trabajo en equipo como generador de nuevo conocimiento y como facilitador para la generación de nuevas tecnologías. La evidencia obtenida en los casos analizados nos sugiere que su correcta utilización proporciona un medio

para que los individuos pongan sus conocimientos a disposición del grupo y se puedan crear sinergias que permitan obtener mejoras.

Entidad financiera: para trabajar la variedad de requisitos⁴¹ y la tecnología de procesos, en ella procuran que cada año los directores estén una semana, de lunes a jueves, en el área de riesgos; en cada sección llevan en promedio seis o siete directores, donde hacen un entrenamiento y revisan documentos para aprobar o denegar expedientes, con el fin de coordinar y homologar criterios. Así, a su retorno al puesto cada director tiene conocimientos de la información que se debe captar.

Igualmente, los directores y subdirectores pasan por el departamento de extranjería para conocer y familiarizarse con la documentación más importante y las operaciones más frecuentes.

Empresa del sector automotriz: se realizan reuniones periódicas. En algunos casos hacen paradas generales

³⁸ Actualmente no existen previsiones de cambio, el funcionamiento es bueno. Un aspecto a destacar es la eliminación de mandos intermedios.

³⁹ Últimamente los directivos han asistido a cursos de *coaching* y de liderazgo.

⁴⁰ Aunque existe en algunos casos una buena voluntad. Por ejemplo, algunos jefes de servicios ya jubilados van exclusivamente a opinar y participar en las decisiones. Como en otros casos específicos, hay envidia, inseguridad y falta de motivación para el desarrollo de habilidades.

⁴¹ Nonaka y Takeuchi (1995) presentan la variedad de requisitos como uno de los factores determinantes para que los equipos de trabajo puedan generar conocimientos de manera exitosa. Esta variedad se puede obtener de dos formas: con una estructura plana y flexible, o con la rotación de personas por diferentes puestos de trabajo, lo que permite a los empleados tener conocimientos multifuncionales.

de mantenimiento para realizar reuniones que permitan aportar ideas. Las sugerencias o innovaciones se implementan los sábados.

Empresa del sector de los astilleros: como es una empresa que utiliza muchos servicios de externalización de procesos y servicios, tiene que apoyarse en el trabajo en equipo para poder organizar y coordinar dichas funciones. Igualmente, por ser una empresa donde el trabajo se caracteriza por tener más demanda de tiempo impredecible, en muchos casos se requieren empleados polivalentes, por lo que los van rotando para que aprendan otros oficios y estén disponibles para los requerimientos del momento.

Empresa del sector ferroviario: como es una empresa que trabaja con mucha tecnología, se apoya en el trabajo en equipo para poder manejar y coordinar los diseños de grandes sistemas.

Empresa del sector sanitario: como el cambio de turnos requiere de mucha coordinación, médicos y enfermeras se reúnen antes y después de terminar el turno. Lo mismo sucede para la práctica de cualquier actividad especializada, para las que se

apoyan en el trabajo en equipo, aunque no esté muy formalizado.

Un sexto aspecto estudiado que guarda una relación muy ligada con el anterior, es la comunicación, que también puede llegar a convertirse en un impulsor o una barrera para generar nuevas ideas.

Empresa del sector financiero: existen unos canales de comunicación estructurados, y como la organización tiende a ser plana la información fluye de manera efectiva. También existe la cultura de la participación, en la que se mantiene enterados a los empleados de los objetivos y las estrategias, y si ellos tienen alguna sugerencia o idea se la transmiten a su jefe inmediato, que la hace llegar al director de recursos humanos.

Empresa del sector automotriz: como la estructura es plana, la información fluye de manera efectiva. Tiene programas de motivación para que los empleados generen nuevas ideas y las canalicen de manera efectiva.⁴²

Empresa de los astilleros: como la organización tiende a ser plana, la información fluye de manera efectiva

⁴² A las innovaciones se les tiene asignada una sexta parte de los ahorros, y a la mejor sugerencia en el año se la premia con 6000 euros y un carro.

y existen canales de comunicación formales.⁴³

Empresa del sector ferroviario: los sistemas de comunicación están bien estructurados. Tiene, por ejemplo, un salvapantallas que se actualiza mensualmente y en el que se indica a los empleados las novedades de la empresa. Asimismo, cuentan con tableros de anuncios y cuentan con los comentarios constantes y la evaluación de la evolución, junto a los empleados, de los jefes de proyectos.

Empresa del sector sanitario: los directivos del hospital hacen hincapié en las campañas de comunicación, que aunque están bien estructuradas no son efectivas, ya que no llegan a todos los empleados.⁴⁴ En las campañas de comunicación se ofrece una revista periódica, se envían correos electrónicos y cartas personalizadas al domicilio personal,⁴⁵ etc.

Las competencias también son un aspecto muy relevante para adaptar a los empleados a los nuevos requerimientos. A continuación se presentan los hallazgos hechos al respecto.

Empresa del sector financiero: se trabaja con perfiles de competencias, se realizan ajustes de competencias a través de la formación, la rotación, el traslado, etc. También se trabaja la evaluación del desempeño.

Empresa del sector automotriz: se utilizan perfiles de competencias para alinear los empleados a los requerimientos. Se trabaja la evaluación de 360 grados y se forman grupos de 12 personas para la aplicación de este método.

Empresa del sector de los astilleros: con un enfoque permanente de ajuste de plantilla, no se trabajan perfiles de competencia. Sin embargo, sus trabajadores fijos han desarrollado de forma eficiente la polivalencia y en muchos casos la plurivalencia.

Empresa ferroviaria: se trabajan perfiles de competencias.

Empresa sanitaria: no se realizan evaluaciones de competencias ni evaluaciones del desempeño.

⁴³ En el grupo de construcción naval, las sugerencias se hacen directamente al director de recursos humanos. Por ejemplo, el ingeniero de producción propuso una draga con capacidad para cuatro remolcadores de empleo simultáneo que ya está funcionando (utilizaron la tecnología en serie equivalente a la de los vehículos a motor). Siguiendo este proceso han surgido ideas en otras áreas.

⁴⁴ La información suele llegar hasta los mandos medios, de ahí en adelante se frena el proceso de comunicación; los mandos medios se comportan como una barrera.

⁴⁵ Por ejemplo, cuando se ejecuta un proceso o procedimiento nuevo para explicar lo que corresponde a cada área del hospital o a cada uno de los empleados.

Resultados de las proposiciones

En cuanto a la **proposición 1**, la evidencia generada en este trabajo sugiere que las políticas de recursos humanos deben ser coherentes e influir en las decisiones estratégicas, tal como han argumentado un gran número de investigadores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Menguzzato y Renau, 1991; Finkelstein y Hambrick, 1995; Becker y Gerhart, 1996). Más novedosa es la observación de cómo entre los directivos se ha generalizado la importancia y la relevancia que le dan a este tema, y cómo por tanto periódicamente evalúan recursos disponibles que les permitan generar capacidades y ventajas competitivas sostenibles.

Cabe señalar que en todos los casos analizados el recurso humano se considera activo fundamental de la empresa y es un punto de apoyo para la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Por otra parte, las empresas encuestadas presentan un alto grado de influencia de las políticas de recursos humanos sobre la estrategia global de la empresa. Por tanto, podemos decir que, como indicamos en la proposición 1, las políticas de recursos humanos y las decisiones estratégicas tienen una influencia bidireccional y dinámica en empresas dedicadas a nuevas tecnologías e innovación constante, y desde la dirección de recursos hu-

manos se intenta crear un contexto organizativo adecuado y unas políticas coherentes con la estrategia de la organización, donde se tienen en cuenta la innovación y las nuevas tecnologías a largo plazo.

En cuanto a la **proposición 2**, en el caso de las empresas estudiadas que implementan gestión por competencias se encontró que utilizan la formación para alinear a los empleados a los requerimientos necesarios, y en el caso de las que no implementan el sistema de gestión por competencias, se vio que igualmente utilizan la formación para poder mantener empleados polivalentes y de esta manera poderse flexibilizar ante las demandas inesperadas e improgramables. Para el sector sanitario, que tampoco implementa la gestión por competencias, la formación es una herramienta que le permite mantenerse actualizado.

Podemos decir que las empresas que trabajan en nuevas tecnologías requieren empleados polivalentes para adaptarse a los cambios y a la flexibilidad de la demanda, por ello consideran en la formulación de sus estrategias como referente la formación para el desarrollo de competencias y nuevos conocimientos.

En cuanto a la **proposición 3**, encontramos que sólo una de las empresas implementa el sistema de recompensas variables (la empresa ferro-

viaria). En el caso de los astilleros, después de conseguir una estructura salarial variable, con gran oposición sindical, volvieron a una estructura fija porque la variable no respondía a las necesidades de mejora de desempeño y rendimiento. Para ello, establecieron bonos para empleados cuyo horario laboral depende de la demanda, normalmente discontinua, y de esta manera lograron obtener la flexibilidad que la empresa requiere. Es un tema que valdría la pena revisar más a fondo porque la literatura hace referencia a que, en empresas dedicadas a nuevas tecnologías, el sistema de recompensas por desempeño se convierte en una pieza clave para incentivar la creatividad y la innovación.

Aunque los directivos entrevistados están de acuerdo en que un sistema de recompensas bien diseñado está lejos de lo que las personas “han hecho” (enfoque tradicional) y más cerca de lo que las personas “son capaces de hacer”, y que ayuda a valorar la polivalencia y la adaptabilidad de los empleados a nuevas condiciones y exigencias de trabajo, este sistema aún no se ha implementado. Por ello, podemos decir que la proposición en los casos estudiados no corresponde al criterio generalmente aceptado sobre el efecto incentivador

y de control de la parte variable de los salarios.

En cuanto a la **proposición 4**, sólo en tres de las empresas se desarrolla el liderazgo de manera formal, en las demás no existen mecanismos formales que permitan desarrollarlo. En los casos en los que se desarrolla el liderazgo y en los que se han ido eliminando los mandos medios, los índices de absentismo son bajos, a diferencia de los otros casos. Vale la pena desarrollar el liderazgo, sobre todo un liderazgo donde prevalezcan la participación, el compromiso y la perseverancia.

En cuanto a la **proposición 5**, se observa en los casos analizados que el trabajo en equipo se utiliza como un facilitador para generar conocimiento y nuevas ideas y para motivar el intercambio de ideas; además, está bien desarrollado y se percibe como una herramienta esencial para la generación de nuevas tecnologías e innovaciones.⁴⁶ Pero el hecho de que se use el trabajo en equipo no es garantía suficiente para que se tengan los resultados esperados, para ello se requiere que este trabajo esté bien estructurado, que se sepa bien por qué se hace y cómo se hace, que se conozcan casos de éxito, errores, fracasos, etc.

⁴⁶ Estas observaciones concuerdan con los planteamientos de Prahalad y Hamel (1990), Grant (1996) y von Krogh (1998).

El trabajo en equipo permite generar conocimiento y, como dicen Alegre y Lapiedra (2005), “las diferencias en los resultados empresariales son consecuencia de la posesión de diferentes bases de conocimiento y diferentes capacidades sobre desarrollo y aplicación de conocimiento”. Estas bases y capacidades, combinadas adecuadamente en equipos o grupos semiautónomos, pueden dar excelentes resultados.

Cabe señalar que en los casos estudiados las empresas utilizan el trabajo en equipo para crear nuevo conocimiento y generar nuevas ideas, pero no existe un procedimiento formal que permita socializar ese conocimiento y que permita a la empresa apropiarse de él para convertirlo en conocimiento organizativo. Lo anterior coincide con la afirmación de Pentland y Rueter (1994), quienes sugieren que la empresa convierte los recursos en capacidades cuando logra socializar los conocimientos y las habilidades de las personas y convertirlas en rutinas organizativas o prácticas propias, incorporando así, progresivamente, el producto de la experiencia, tanto profesional como de gestión.

En cuanto a la **proposición 6**, hemos planteado la relación de la comunicación con la elaboración de la estrategia global de la empresa, que a nuestro juicio constituyen elementos esenciales para desarrollar

nuevas tecnologías e innovación. La evidencia obtenida en el estudio de casos realizado destaca una fuerte relación entre la comunicación y la innovación.

Es importante recordar que en el caso de la empresa del sector automotriz hablamos de contratar familiares de los empleados como intangibles de beneficio social. Este es un aspecto en el que vale la pena profundizar, porque se podrían generar canales de comunicación informales que, de no llevarse bien entre los empleados, se prestarían para el cotilleo y la especulación. Cabe señalar que por estos canales puede fluir información exacta, que se debe tratar de utilizar en favor de la empresa. En este caso también se podría detectar a los líderes informales para que apoyen los objetivos de la organización.

5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

El cuestionario que elaboramos está compuesto por preguntas cuyas respuestas constituyen variables categóricas, algunas nominales y el resto ordinales. Ese tipo de variables requiere la utilización de técnicas estadísticas particulares. En concreto, y teniendo en cuenta el tipo de proposiciones que queremos contrastar, utilizaremos el test Chi-cuadrado (X^2) de bondad de ajuste, que nos permi-

tirá contrastar si las proporciones de ocurrencia en una determinada variable están de acuerdo con unas proporciones prefijadas.

El tratamiento estadístico se hizo usando el paquete SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 14.

Proposición 1: se utilizó el bloque de preguntas concernientes a las políticas de recursos humanos; las respuestas se puntuaron de 5 a 25 y se considera que son determinantes si la puntuación está en el intervalo [17, 25]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas consideran que las políticas son determinantes, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,041/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas consideran que las políticas son determinantes.

Revisamos el tema de la gestión por competencias, si se utiliza para retroalimentación. Se recodificaron los valores correspondientes a las preguntas “¿En la empresa se implementa sistema de gestión por competencias?” y “¿Se realizan esfuerzos por crear un capital humano específico de la empresa?”, con valores de 1 para puntuaciones en el intervalo [4, 5] y 2 para puntuaciones

en el intervalo [1, 3]. Se estudió su grado de dependencia utilizando el estadístico Chi-cuadrado. El valor del estadístico fue 0.835, mucho mayor que 0.05, lo que indica que la hipótesis nula de independencia de las variables no se puede rechazar.

Proposición 2: en este caso utilizamos el bloque de preguntas que en el cuestionario hemos llamado de “formación”. Este bloque de preguntas se puntuó de 4 a 20 y se considera que hay buenos canales si la puntuación está en el intervalo [13, 20]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas implementan la formación de manera estructurada, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,041/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas implementan la formación de manera estructurada.

Proposición 3: empleamos el bloque de preguntas que en el cuestionario hemos llamado de “retribución y recompensas”. Este bloque de preguntas se puntuó con 1 si existe retribución variable y 0 si no existe. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.6$ de las empresas no tienen retribución variable, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.6$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,040/2$, el

cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 60% de las empresas no tienen retribución variable.

Proposición 4: utilizamos el bloque de preguntas denominadas de “liderazgo”. Este bloque de preguntas se puntuó de 3 a 15 y se considera que se estimula y desarrolla el liderazgo en la empresa si la puntuación está en el intervalo [11, 15]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.3$ de las empresas no estimulan y desarrollan el liderazgo, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.3$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,078/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 30% de las empresas no estimulan y desarrollan el liderazgo.

Proposición 5: utilizamos el bloque de preguntas que en el cuestionario hemos llamado de “trabajo en equipo”. Este bloque de preguntas se puntuó de 1 a 5 y se considera que el trabajo en equipo está estructurado si la puntuación está en el intervalo [1, 2]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas tienen el trabajo en equipo estructurado, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,041/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar

la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas tienen el trabajo en equipo estructurado.

Realizamos un contraste de hipótesis para la pregunta “¿Es posible tener consignados en documentos la descripción de todas las actividades que se realizan de la empresa?” Esta pregunta se puntuó de 1 a 5 y se considera que hay memoria corporativa si la puntuación es 4 o 5. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.3$ de las empresas no tienen memoria corporativa, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.3$. Evidentemente, se trata de un contraste unilateral. El p -valor obtenido fue $p = 0,001/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 30 % de las empresas no tienen memoria corporativa.

Proposición 6: este bloque de preguntas se puntuó de 4 a 20 y se considera que hay buenos canales si la puntuación está en el intervalo [13, 20]. En este caso la hipótesis nula es: $H_0: M = 0.7$ de las empresas tienen sus canales de comunicación bien estructurados, mientras que la hipótesis alternativa es: $H_A: M > 0.7$. Es un contraste unilateral; el p -valor obtenido fue $p = 0,08/2$, el cual es menor que 0.05, lo cual nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar que más de un 70% de las empresas tienen sus canales de comunicación bien estructurados.

Resultado del análisis estadístico

Los resultados evidencian que, aunque las empresas intentan gestionar el conocimiento, más de un 30% no lo están haciendo de manera adecuada, teniendo en cuenta que la **memoria corporativa** es esencial para una buena gestión. Cabe aclarar que este sector maneja mucho conocimiento tácito y *know-how*.

En cuanto a las variables organizativas que a nuestro juicio se deben implementar desde la dirección de recursos humanos de tal manera que permitan integrar todos los recursos en torno a los objetivos deseados, las estudiamos todas y encontramos evidencia que nos permite afirmar que más de un 70% de las empresas consideran que las políticas son determinantes. Adicionalmente, al momento de analizar cada una de las variables encontramos que:

- En cuanto a las variables “formación” y “trabajo en equipo”, más de un 70% de las empresas las implementa de manera estructurada.
- Más de un 30% de las empresas no estimulan y desarrollan el liderazgo.
- Más de un 60% de las empresas no tienen retribución variable.

- En cuanto a la gestión por competencias que planteamos como retroalimentación, encontramos independencia de las variables “gestión por competencias” e “innovación”.

En el contexto de nuestra investigación, este resultado indica que, aunque en el medio empresarial se afirma que se intenta crear capital humano específico, en la práctica no se implementa un sistema de gestión por competencias ni de evaluación por desempeño. Ello indica que no existe retroalimentación interna en el sistema y por tanto, existe discrepancia entre lo que se afirma en el contexto empresarial y lo que se lleva a la práctica.

6. CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación hemos analizado el grado de importancia de la aplicación de políticas de recursos humanos en la implantación y el desarrollo de nuevas tecnologías en la empresa durante la elaboración de las estrategias empresariales generales. Así pues, hemos realizado una exposición de un marco teórico preliminar en el que se han presentado las principales aportaciones sobre la importancia del tema, poniendo especial interés en la práctica de la gestión de competencias. Tras esta

exposición llegamos a las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la influencia que ejerce la dirección de recursos humanos para favorecer y desarrollar la orientación hacia la innovación, se ha verificado una influencia directa y significativa en el grupo de empresas estudiadas.

Es claro que en las empresas estudiadas en las que se implementa la gestión por competencias el conocimiento es aún una competencia que no se desarrolla plenamente. El conocimiento debe cobrar mayor relevancia en las empresas, debido a la importancia que la tecnología y la innovación tienen en sus respectivos sectores. Los empleados de estas empresas manejan mucha información y conocimientos que son fruto de la experiencia y del *know-how*, por ello las empresas deben intentar crear una memoria corporativa que les permita capturar ese conocimiento y llevarlo al nivel organizativo. La idea es que en un futuro, cuando se necesite hacer uso de este conocimiento, se encuentre a disposición de cualquier miembro de la organización.

Es evidente que en todas las empresas estudiadas se requieren empleados polivalentes, pues dado que las demandas de sus productos y servicios

no son constantes, se requiere mucha flexibilidad para poder ajustarse a las demandas o a los picos imprevisibles en la demanda. Además, es evidente que las empresas requieren de sus directivos que involucren dos términos fundamentales: “implicar” y “comprometer”. En todas las empresas estudiadas encontramos que, ya sea de manera previamente establecida y coordinada o de manera improvisada, se trabaja en tener empleados polivalentes para flexibilizarse y poder hacer frente a la competencia, que es muy fuerte y aguda.

Respecto a las variables organizativas que favorecen o dificultan la implementación de nuevas tecnologías, las seleccionadas por nosotros en el marco teórico no tienen la misma percepción e importancia por parte de los miembros de las empresas estudiadas.

En el caso del liderazgo, se encuentra levemente desequilibrado y se presenta de una forma mucho menos relevante de como se muestra en la literatura revisada. A nuestro juicio, el liderazgo es muy importante porque los líderes pueden contribuir con la flexibilidad que requieren las empresas y motivando a los empleados se pueden reducir los índices de absentismo.⁴⁷

⁴⁷ Índices de absentismo, que en el caso de la empresa del sector automotriz son bastante altos.

De la misma manera que el liderazgo, a nuestro juicio, el conocimiento constituye un vínculo muy importante entre la gestión por competencias y las ventajas competitivas sostenibles, y por ello los directores de recursos humanos deberían darle mayor relevancia a la hora de formular su estrategia.

Debido al potencial que muestra la gestión de los recursos humanos, podría estudiarse la relación de esta área con otras, por ejemplo con la gestión del conocimiento o con la gestión de las competencias. Los resultados podrían ser interesantes dado que pueden explicar cómo la dirección de recursos humanos contribuye a la creación y la difusión del conocimiento o al manejo de competencias en la organización, teniendo en cuenta que en los resultados de la investigación encontramos que la gestión por competencias y la gestión del conocimiento son temas novedosos y dispersos que aún mantienen factores esenciales a la sombra.

Una de las limitaciones de este trabajo proviene de la recolección de los datos, dado que uno de los criterios para poder participar fue la predisposición de los directivos de recursos humanos, que en muchas ocasiones no estuvieron dispuestos a participar.

Bibliografía

- Adebowdun, A. (1992), "Team Skills Development: An Experience-Based Framework for Management Training". En: *Journal of European Industrial Training*, 6 (1): 10-16.
- Alegre, J. y Lapiedra, R. (2005), "Gestión del conocimiento y desempeño innovador: un estudio del papel mediador del repertorio de competencias distintivas". En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 23: 117-138.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993), "Strategic Assets Organizational Rent". En: *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". En: *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". En: *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barczak, G. y Wilemon, D. (2001), "Factors Influencing Product Development Team Satisfaction". En: *European Journal of Innovation Management*, 4 (1): 32.

- Baron, J. N. y Kreps, D. M. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Nueva York: John Wiley.
- Bassi, L., Ludwid, J., McMurrer, D. y Van Buren, M. (2002), "Profiting from Learning: Firm-level Effects of Training Investments and Market Implications". En: *Singapore Management Review*, 24 (3): 61-79.
- Becker, B., Huselid, P., Pickus, P. y Spratt, M. (1997), "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations". En: *Human Resource Management*, 36 (1): 39.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996), "The Impact of the Human Direction of Resource on the Organizational Yield: The Progress and the Possibilities". En: *Academy of Management Journal*, 39: 779-802.
- Bollinger, A. S. y Smith, R. D. (2001), "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset". En: *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 8.
- Bonache, A. y Cabrera, A. (2002), *Dirección estratégica de personas*, Madrid: Prentice-Hall.
- Boyd, B. y Salamin, A. (2001), "Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design". En: *Strategic Management Journal*, 22 (8): 777.
- Byrne, Z. S. y Cropanzano, R. (2001), "The History of Organizational Justice". En: Cropanzano, R. (ed.), *Justice in the Workplace*, Mahway, NJ, Erlbaum: 3-26.
- Carlson, D., Boremon, D., Kacmar, M., Wright, P. y McMahan, G. (2000), "Training Motivation in Organization: An Analysis of Individual Level Antecedents". En: *Journal of Management Issues*, 12 (3): 271-277.
- Claver, E., Gascó, J. L. y Llopis, J. (2001), *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Madrid: Civitas.
- Coombs, G. Jr. y Gómez-Mejía, L. (1991), "Cross Functional Pay Strategies in High Technology Firms". En: *Compensation and Benefits Review*, 23 (5): 40.
- Davis, J. G., Subrahmanian, E. y Westerberg, A. (2005), "The "Global" and the "Local" in Knowledge Management". En: *Journal of Knowledge Management*, 9 (1): 101-112.
- Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configuratio-

- nal Performance Predictions”. En: *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-835.
- Dolan, S. Cabrera, R. Jackson, S. y Schulan, R. (2003), *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*, Madrid, McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”. En: *The Academy of Management Review*, 4 (4): 532.
- Facteau, J., Dobbins, G., Russell, J., Ladd, R. y Kudis, Ch. (1995), “The Influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer”. En: *Journal of Management*, 21 (1): 1-25.
- Fahy, J. (2000), “The Resource Based View of the Firm: Some Stumbling Competitive Advantage”. En: *Journal of European Industrial Training*, 24 (3): 94-104.
- Fernandez, E. y Fernandez, Z. (1988), *Manual de dirección estratégica de la tecnología*, Barcelona: Ariel.
- Fernández, R., Balbestre, F., Canet, M. T., Redondo, A. y Revuelto, L. (1998), *Organización y métodos de trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos*, Madrid: Civitas.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997), *Manual de prácticas de psicología organizacional*, Salamanca: Amarú Ediciones.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1995), “The Effects of Ownership Structure on Conditions at the Top: The Case of CEO”. En: *Strategic Management Journal*, 16: 175.
- Gerhart, B. y Milkovich, G. (1990), “Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance”. En: *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- Gibson, S. (2004), “Social Learning (Cognitive) Theory and Implications for Human Resource Development”. En: *Advances in Developing Human Resource*, 6 (2): 193-200.
- Gómez-Mejía, L. R. (1992), “Diversification, Compensation Strategy and Firm Performance”. En: *Strategic Management Journal*, 13: 121-134.
- Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (1992), “The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective”. En: *Academy of*

- Management Journal*, 35 (6): 1-36.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997), *Gestión de Recursos Humanos*, Madrid: Pearson - Prentice-Hall.
- Gómez-Mejía, L. R. y Saura, M. D. (1996), "Los sistemas de remuneración basados en el desempeño para el caso de las empresas de alta tecnología". En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3): 181-196.
- Grant, R. M. (1996), *Dirección Estratégica. Concepto de técnicas y aplicaciones*, Madrid: Civitas.
- Heskett, J. L. y Schlesinger, L. A. (1997), "Leading the High-Capability Organization: Challenges for the Twenty-First Century". En: *Human Resource Management*, 36 (1): 105-113.
- Hitt, M. e Ireland, D. (2002), "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital". En: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1): 3-14.
- Huselid, M., Jackson, S. y Schuler, R. (1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". En: *Academy of Management Journal*, 40 (1): 171-188.
- Kerr, J. (1985), "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study". En: *Academy of Management Journal*, 28 (1): 155-179.
- Kerr, J. y Bettis, R. (1987), "Boards of Directors, Top Management Compensation, and Shareholder Returns". En: *Academy of Management Journal*, 30 (4): 645-664.
- Laursen, K. y Foss, N. J. (2003), "New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance". En: *Cambridge Journal of Economics*, 27: 243-263.
- Larrazá, M. (2002), "La evaluación del rendimiento". En: Bonache, J. y Cabrera, A. *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Madrid: Pearson Educación S.A.
- Le Boterf, G. (2000), *Ingeniería de las competencias*, Barcelona: Ediciones Gestión.
- Lee, H. W. (2005): "The Factors Influencing Expatriates". En: *Journal of American Academy of Business*, 2: 273.

- Loewe, P. y Dominiqui, J. (2006), "Overcoming the Barriers to Effective Innovation". En: *Strategy & Leadership*, 34 (1): 24-31.
- Marks, M., Mathiew, J. y Zaccaro, S. (2001), "A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes". En: *Academy of Management Review*, 26 (3): 356-376.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991), *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona: Ariel.
- Min-Huei, C. (2004), "A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM". En: *Journal of American Academy of Business*, 1 (2): 289.
- Mintzberg, H. (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona: Ariel.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Nueva York: Oxford University Press.
- Parellada, M., Sáez, F., Sanromá, E. y Torres, C. (1999), *La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades*, Madrid: Civitas.
- Pentland, B. T. y Reuter, H. H. (1994), "Organizational Routines as Grammars of Action". En: *Administrative Science Quarterly*, 39: 484-510.
- Peris, F. y Herrera J. (1998), "Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa". En: *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3): 99-120.
- Peris, F., Peris-Ortiz, M. y Rueda, C. (2003), "Economía de las organizaciones y aportaciones de ordenación de incentivos a la función de recursos humanos". En: *Arxius de Ciencies Socials*, 8.
- Pla, B. J. y León, D. F. (2004), *Dirección de empresas internacionales*, Madrid: Pearson.
- Prahalad, K. y Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation". En: *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Pucik, V. (1988), "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda". *Human Resource Management*, 27 (1): 77-93.
- Safón, V. (2000), *La flexibilidad de la empresa: Teoría, cuantificación y práctica*, Valencia: Promolibro.
- Sarin, S. y Mahajan, V. (2001), "The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-

- Functional Product Development Teams". En: *Journal of marketing*, 65 (2): 35-53.
- Saura, M. D. y Gómez-Mejía, L. (1997), "The Effectiveness of Organization - Wide Compensation Strategies in Technology Intensive Firms". En: *Journal of High Technology Management Research*, 8 (2): 301-315.
- Shuler, R. y Jackson, S. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". En: *The Academy of Management Executive*, 1 (3): 207-219.
- Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C. y Mencl, J. (2005), "General and Specific Self-Efficacy in the Context of a Training Intervention to Enhance Performance Expectancy". En: *Human Resource Development Quarterly*, 16 (1): 111-129.
- Slater, S. F. y Naver, J. C. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization". En: *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- Stewart, G. (2006), "A Meta Analytic Review of Relationships between Team Design Features and Team Performance". En: *Journal of Management*, 32 (1): 29-55.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management". En: *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Tippins, M. y Sohi, R. (2003), *IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link*.
- Tossi, H. Jr. y Gómez-Mejía, L. (1989), "The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory". En: *Administrative Science Quarterly*, 34 (2): 169-189.
- von Krogh, G. (1998), "Care in Knowledge Creation". En: *California Management Review*, 40 (3): 133-153.
- Warren, V. (1997), "Leaders of Leaders". En: *Executive Excellence*, 14 (9): 3.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm". En: *Strategic Management Journal*, 5: 171.
- Wright, P., Smart, D. y McMahan, G. (1995), "Matches between Human Resources and Strategy among NCAA Basketball Teams". En: *Academy of Management Journal*, 38 (4): 1052-1074.

- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills: Sage.
- Yong, M. y Post, J. E. (1993), “Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees”. En: *Organizational Dynamics*, 1:21-43.
- Young, M. y Snell, S. (1996), “Human Resource Management Manufacturing Strategy and Firm Performance”. En: *Academy of management Journal*, 39: 836-866.
- Zeffane, R. (1996), “Dynamics of Strategic Change: Critical Issues in Fostering Positive Organizational Change”. En: *Leadership & Organizational Development Journal*, 17 (7): 36-43.

La satisfacción del cliente bancario en Canadá:

Diferencias entre canadienses e inmigrantes de la América Latina – Revisión y traducción

Dario Antonio Vela Ortiz*

Recibido: junio de 2009. Aceptado: septiembre de 2009

RESUMEN

La medición del nivel de satisfacción de un cliente es uno de los temas más importantes en la actualidad científica del *marketing*. Además, su medición en el ámbito bancario toma fuerza dado el alto índice de competencia dentro del mismo, más aún si el estudio tiene en cuenta a “inmigrantes”, variable muy importante en la situación demográfica de Canadá. Oliver (1980) propone el modelo de “disconfirmación” para medir el nivel de satisfacción de un cliente; este modelo dice que la diferencia entre el *performance* (rendimiento) percibido y las expectativas de un cliente dan como resultado su respectivo nivel de satisfacción (modelo sumatorio). Existen múltiples escalas para evaluar y cuantificar este nivel de satisfacción: Parasuraman (1987) es el creador de la escala SERVQUAL; Avkiran (1999), por su parte, desarrolló la escala BANKSERV con el fin de evaluar las expectativas y el nivel de satisfacción de un cliente específicamente dentro del ámbito bancario. Esta escala fue dividida en cuatro factores vía el análisis factorial. La literatura sugiere una relación entre las expectativas y/o el nivel de satisfacción y el nivel de tolerancia de un individuo hacia situaciones no estructuradas (Newman, 2001). Hofstede (1980) desarrolló cinco dimensiones culturales a nivel mundial; de estas, el índice de “intolerancia hacia lo incierto” (UAI) corresponde a la dimensión ligada directamente a las expectativas y al nivel de satisfacción de un cliente, ya que mide el nivel de tolerancia hacia “situaciones no estructuradas”.

Para citar este artículo: Vela, D. A. (2010), “La satisfacción del cliente bancario en Canadá: diferencias entre canadienses e inmigrantes de la América Latina – Revisión y traducción”. En *Universidad y Empresa*, 18: 50-71.

* Administrador de Empresas de la Universidad del Rosario, 2000. Máster en Ciencias Opción Marketing, Universidad HEC de Montreal (Canadá), 2008. Gerente de oficina de Bancolombia. Contacto: velaortiz@yahoo.com.

Para esta investigación me centraré en el análisis del modelo de satisfacción propuesto por Oliver (1980) con la ayuda de la escala de Avkiran (1999), con gente de origen latinoamericano o canadiense. El concepto de diferencias culturales de Hofstede lleva a proponer dos muestras: 50 individuos canadienses francófonos y 50 individuos latinoamericanos (residentes canadienses).

Los resultados demuestran que para el grupo de latinoamericanos las expectativas son en promedio superiores frente al grupo de canadienses, considerando los cuatro factores.

El *performance* percibido y el nivel de satisfacción son superiores para el grupo de latinoamericanos en los factores “conducta del personal” y “acceso a los servicios personalizados”, sin embargo no existe diferencia estadísticamente significativa para los factores “credibilidad” y “comunicación” en general. La variable “expectativas” ejerce un efecto mediador en la relación entre la variable “UAI” (origen latino o canadiense) y la variable “nivel de satisfacción”. Este efecto es parcial para la “conducta del personal” y perfecto para el “acceso a los servicios personalizados”.

Palabras clave: expectativas, *performance* (rendimiento) percibido, nivel de satisfacción, modelo de disconfirmación, efecto mediador, situaciones no estructuradas, inmigrantes.

ABSTRACT

The measure of customer satisfaction level is one of the most important topics at present time in marketing science. In addition, its measure in the bank field takes force in view of the high level of competition inside it, even more so if the study counts “immigrants” as a variable in analysis, a much important variable in the demographic situation of Canada. Oliver (1980) proposes the model of “disconfirmation” to measure customer satisfaction level; this model confirms that the difference between customer perceived performance and customer expectations gives as result his satisfaction level (additional model). Presently multiple scales exist to evaluate and to quantify this satisfaction level, Parasuraman (1987) is the creator of the SERVQUAL scale, while Avkiran (1999) developed the BANKSERV scale in order to evaluate customer expectations and customer satisfaction level specifically inside the bank field; this scale was divided in four factors via factorial analysis. Literature suggests the presence of a relation between individual expectations and/or satisfaction level, and the individual tolerance level towards non-constructed situations (Newman, 2001).

Hofstede (1980) developed five cultural dimensions worldwide; among these is the Uncertainty Avoidance Index (UAI) that fits to the dimension directly related to customer expectations and customer satisfaction levels, since it measures the tolerance levels towards non-structured situations. For this research I focused on the satisfaction model analysis proposed by Oliver (1980) based on Avkiran’s scale (1999), having the Latin American or Canadian origin as variables. The concept of Hofstede’s cultural differences leads me to propose two samples: 50 Canadian French speakers and 50 Latin American individuals (Canadian residents). Results demonstrate that in the Latin American group the expectations are in average higher than in the Canadian group, considering all four factors (Avkiran). Perceived performance and satis-

faction level are higher in the Latin American group than in the Canadian group for “personal branch conduct” and “access to personalized services” factors, nevertheless, no statistically significant difference has been proved for “credibility” and “communication” factors. The expectations variable presents a mediating effect over the relation between variables UAI (Latin American or Canadian origin) and satisfaction level. This effect is partial for “personal branch conduct” and perfect for “access to personalized services”.

Keywords: expectations, perceived performance, satisfaction level, disconfirmation model, mediating effect, non-structured situations, immigrants.

1. INTRODUCCIÓN - DESARROLLO CONCEPTUAL

Goode y Moutinho (1996) argumentan que el alto índice de competencia en el sector bancario, dada una amplia oferta de productos y una disminución de costos, impulsa a los investigadores en *marketing* a considerar la satisfacción del cliente como factor primordial para conservar su tan apreciada lealtad. Ahora, desde otra perspectiva, Oliver (1980) propone el modelo de “disconfirmación” para medir el nivel de satisfacción de un cliente, el cual se basa en que esta satisfacción surge de la diferencia entre las expectativas y el *performance* (rendimiento) percibido de un individuo. En el estudio *Culture's Consequences* (1980), Hofstede se interesó en las diferencias interculturales, y concluyó que cada cultura puede estar diferenciada de otra en cinco principales factores. De éstos, es el índice de intolerancia a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index, UAI) el que se acerca más

al concepto de expectativas y nivel de satisfacción, tal como Newman (2001) lo describe.

Así entonces el objetivo de este estudio es investigar la diferencia entre los canadienses e inmigrantes latinoamericanos (dos culturas diferentes) en cuanto a expectativas, *performance* percibido y nivel de satisfacción en el ámbito bancario en Canadá, en primera instancia, y la evaluación del efecto mediador de la variable “expectativas” en la relación entre el índice UAI y el nivel de satisfacción de un cliente.

1.1. Bancos en Canadá

La tabla 1.1 ilustra la situación financiera del sector bancario en Canadá entre los años 2003 y 2006. Subrayo el aumento en los activos, que en los años en mención fue del 30.4%; igualmente, las utilidades no repartidas presentan un crecimiento del 46.96%, lo que deja ver su alta rentabilidad.

Tabla 1.1. Actividades bancarias, balance P y G. Estadísticas Canadá

	2003	2004	2005	2006
Activo	1.408.877	1.565.617	1.649.746	1.837.920
Préstamos	869.138	970.474	1.041.953	1.152.766
Hipotecarios	436.101	477.267	515.631	556.806
No hipotecarios	433.037	493.207	526.321	595.960
Provisiones	-10.765	-8.100	-7.433	-6.916
Otros activos	550.504	603.297	615.226	692.070
Pasivo	1.315.616	1.466.510	1.536.865	1.709.660
Depósitos	965.529	1.064.463	1.141.786	1.242.769
Otros pasivos	350.087	402.047	395.079	466.891
Patrimonio	93.261	99.107	112.881	128.259
Capital accionista	37.176	36.672	42.057	44.056
Ganancia de la operación	5.684	6.487	9.411	10.132
Utilidades no repartidas	50.401	55.949	61.413	74.071

Fuente: *Association des banquiers canadiens (2007, en línea).*

El sistema bancario en Canadá está compuesto por ocho grandes bancos: Banco Canadiense del Oeste, Banco CIBC, Banco Laurentienne de Canadá, Banco Nacional de Canadá, Banco Scotia, BMO Grupo financiero, RBC Grupo financiero y Banco TD.

1.2 El factor inmigrante en Canadá

Según Estadísticas Canadá (en línea, 2007), en su tabla “Población inmigrante según lugar de nacimiento por provincia y por territorio (Censo 2001)”, el total de sus inmigrantes para el año 2001 que provino de América del Sur, América Central y

México fue de 304.650 individuos, sobre un total de inmigrantes para el mismo periodo de 5.448.480, es decir que la proporción total de inmigrantes de América Latina fue de 5.6%.

1.3 Estudios sobre inmigrantes

Los autores Nagy y Lepley (1997) realizaron un estudio en Wisconsin (EU) sobre un grupo de inmigrantes llamados “Hmong”, compuesto de individuos que provenían de Laos y de otros países del Sudeste asiático, y encontraron que en promedio el nivel de satisfacción del grupo Hmong es

más elevado que el de los residentes de Wisconsin. De todos modos los autores ponen en duda este resultado ya que los individuos Hmong son personas que han vivido una situación de guerra en su país de origen.

En Estados Unidos el nivel de satisfacción es medido con el índice ACSI (American Customer Satisfaction Index). Bryant *et al.* (1996) analizaron este índice y dentro de la parte que corresponde a grupos étnicos y raciales encontraron que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre el grupo de hispanoamericanos y el de blancos norteamericanos.

1.4 Dimensiones culturales (Hofstede)

Geert Hofstede en sus estudios (1980 y 1991) ha definido que en general dentro de las diferentes culturas (países) se pueden encontrar cinco factores o dimensiones: el índice de distancia jerárquica, el índice de individualismo, el índice de masculinidad, el índice de intolerancia a la incertidumbre (UAI) y el índice de orientación hacia el largo plazo.

Es el índice de intolerancia a la incertidumbre el que me interesa para el desarrollo de este estudio. Éste indica hasta qué punto un individuo se siente cómodo o incómodo en situaciones “no estructuradas”, es decir situaciones nuevas, descono-

cidas y/o inusuales. Así entonces las sociedades (culturas o países) con un índice elevado buscan minimizar la posibilidad de encontrarse en este tipo de situaciones y son poco tolerantes a estas situaciones no estructuradas; de otro lado, las sociedades con índices bajos tienen menos leyes y son más emocionales al momento de tomar decisiones.

Así, por ejemplo, la posibilidad de corregir un error (una de las preguntas de la escala de Avkiran, 1999) es una habilidad muy deseable en los funcionarios de todo banco, siempre buscando la minimización de situaciones no estructuradas en la clientela.

1.5 El concepto de la satisfacción

De acuerdo con Kotler (1991), el nivel de satisfacción en los clientes es un factor generador de alta rentabilidad en una empresa. Wang *et al.* (2003), por su parte, definen que una alta calidad en la prestación de servicios es fundamental para el éxito y la supervivencia de toda empresa. Muchos investigadores afirman que la calidad en la prestación de servicios bancarios permite a una compañía diferenciarse de su competencia, lo cual resulta en el aumento de sus ventas (es decir proporción del mercado), así como en un alto nivel de satisfacción de la clientela interna y externa (Lewis, 1991; Newman,

2001; Caruana, 2002; Wang *et al.*, 2003).

Johnson y Formell (1991) describen el modelo acumulativo, el cual propone que la satisfacción del cliente es una construcción acumulativa, es decir la sumatoria de satisfacciones en un tiempo determinado. En su estudio, Kotler (1999) confirma que la satisfacción del cliente depende directamente del *performance* percibido del producto o servicio, es decir de la capacidad del producto para cumplir o no con las expectativas del comprador; así, si el *performance* percibido es inferior a las expectativas, el comprador estará insatisfecho, pero si sobrepasa las expectativas, el comprador estará satisfecho. Kotler (1999) y Parasuraman (1997) argumentan que lo más adecuado es medir la diferencia entre la satisfacción y las expectativas de un cliente con el modelo sumatorio propuesto por Oliver (1980). Finalmente, Fornell (1992), Westbrook y Reilly (1983) demuestran una relación directa entre el *performance* percibido, las expectativas y la satisfacción de la clientela.

1.6 Modelos sobre la satisfacción

Oliver (1980) introdujo el modelo de disconfirmación de las expectativas en sus estudios sobre la satisfacción

de la clientela. Wong y Law (2003), en su artículo “Difference in Shopping Satisfaction Levels: A Study of Tourists in Hong Kong” utilizaron el modelo de disconfirmación de Oliver (1980) con el fin de medir la diferencia entre las expectativas y la satisfacción de los turistas según su país de origen. Allí sostienen que:

Customers purchase goods and services with pre-purchase expectations about anticipated performance. After purchasing and consuming the goods and services, the results are compared with the initial expectations. Disconfirmation arises if the results do not meet the expectations. Positive disconfirmation is a result of perceptions of performance being higher than expectation, whereas negative disconfirmation is a result of perceptions being lower than expectation. (pág. 403)¹

De esta forma, la disconfirmación es un proceso mental del individuo que delimita el nivel de satisfacción con el producto o servicio comprado. La disconfirmación depende directamente de las expectativas preconcebidas antes de la compra así como del *performance* percibido del producto o servicio. Si se toma el modelo sumatorio es claro que la satisfacción es el resultado positivo o negativo del fenómeno de la disconfirmación. El estudio de Johnson *et al.* (1995) pro-

¹ Explicación del fenómeno de la disconfirmación.

pone cuatro modelos para medir la satisfacción bancaria de individuos en Suecia: el modelo de *performance*, el modelo de disconfirmación, el modelo de expectativas racionales y el modelo de expectativas - resultados. Para la construcción de hipótesis se tomará el modelo de disconfirmación (Oliver, 1980).

Desde otra perspectiva se menciona que las expectativas de un cliente dependen de la forma como un producto o servicio bancario ha sido percibido en el pasado, así como de la forma como será percibido en el futuro (Johnson *et al.*, 1996). El efecto positivo de estas expectativas y del *performance* percibido dentro del nivel de satisfacción puede ser descrito como un “proceso cognitivo de un cliente” (Tversky y Kahneman, 1974).

1.7 Escalas para medir el nivel de satisfacción

El modelo de Parasuraman (1987) se basó sobre la teoría de la disconfirmación, y presenta la escala de medición SERVQUAL, la cual ocupa un lugar de suma importancia en el estudio de la satisfacción del cliente. Se trata de un modelo que mide cinco dimensiones: el efecto tangible, la confianza, la respuesta, la garantía y la empatía.

Sin embargo existen autores que han demostrado que esta escala no

es adecuada para el ámbito bancario (Lam, 1995). Igualmente, Cronin y Taylor (1992) sostienen que la escala SERVPERF, basada sobre el *performance* percibido, es más eficaz en este sector. Teniendo en cuenta la importancia de medir el fenómeno de la satisfacción de un cliente en el ámbito bancario, Avkiran (1999) desarrolló una nueva escala adaptada a este ambiente llamada BANKSERV. Más recientemente, el autor Osayawo (2005) midió la relación entre las expectativas y el *performance* percibido con relación al nivel de satisfacción de los clientes bancarios en Nigeria. Chen y Chang (2006) sugieren en su estudio la presencia de seis variables para el modelo: las expectativas, el *performance*, la disconfirmación, la satisfacción, las quejas del cliente y la lealtad.

En la escala de Avkiran (1999), el factor de credibilidad explica la habilidad del personal de una sucursal bancaria para corregir sus errores y de la misma forma dar un sentido de seguridad al cliente; esto implica la posibilidad para cualquier cliente de encontrarse frente a una situación “no estructurada” dentro de la prestación de un servicio bancario. Así, es claro el vínculo entre la teoría de Hofstede (1980) con su índice de intolerancia a lo incierto y el modelo de satisfacción de Olivier (1980). La escala de Avkiran está compuesta de cuatro factores, determinados por medio del análisis factorial:

- a. La conducta del personal (alfa de Cronbach 0.884): cortesía, saludo, ayuda, rapidez, limpieza, presentación de excusas, preocupación.
- b. Credibilidad del personal (alfa de Cronbach 0.78): resolución de errores, seguridad, información adecuada del cliente.
- c. Comunicación (alfa de Cronbach 0.8229): información sobre tipos de cuentas, consejo, consejo en cuanto a costos, conocimiento, información de servicios.
- d. Acceso a servicios personalizados (alfa de Cronbach 0.82): número de cajeros y número de personal en la sucursal.

2. HIPÓTESIS

Las expectativas de un consumidor hacia un producto dependen en gran parte de la información que ha recibido sobre el mismo, proveniente de publicidad, de medios de comunicación o de un amigo (efecto rumor), entre otros. Además, estas expectativas dependen de la forma como un producto o servicio bancario ha sido percibido en el pasado y/o será percibido en el futuro (Johnson *et al.*, 1996).

Los valores de los índices según el estudio de Hofstede (1980, 1991) para las culturas canadiense y latinoamericana son:

Tabla 2.1. Puntajes de Canadá y América Latina para los cinco factores definidos según Hofstede (1980 y 1991)

	<i>PDI</i>	<i>IDV</i>	<i>MAS</i>	<i>UAI</i>	<i>LTO</i>
Canadá	39	80	52	48	23
América Latina	70	21	48	85	ND

Fuente: elaboración propia.

El índice de intolerancia a lo incierto (UAI) tiene un valor de 48 para Canadá, lo que indica que en este país la sociedad es más tolerante frente a situaciones no estructuradas que en los países de América Latina, cuyo puntaje es de 85.

En el ámbito bancario estas situaciones son todos los encuentros entre un cliente y el personal de una sucursal, como por ejemplo el tiempo gastado en la fila de espera, una entrevista con un oficial del banco o la explicación de una comunicación por escrito o por teléfono (Avkiran, 1999).

De esta forma se propone que los individuos con un índice UAI más bajo, es decir más tolerantes (canadienses), le otorgan menos importancia a las situaciones no estructuradas que aquellos con un índice UAI más alto, es decir menos tolerantes (latinoamericanos). De aquí la primera hipótesis:

H1: Las expectativas de una persona con índice UAI más bajo (canadienses) hacia los servicios bancarios serán más bajas que aquellas de una

persona con un índice UAI más alto (latinoamericanos).

Ahora, se podría suponer que al momento en el cual un cliente es atendido en una institución bancaria para cualquier servicio, se expone en principio al mismo tipo de atención, sin importar su origen étnico. Es decir, los empleados de una sucursal deberían tratar y servir de la misma forma a una persona canadiense o latinoamericana, de acuerdo a la carta de derechos y libertades de Canadá. De esta forma se plantea la segunda hipótesis:

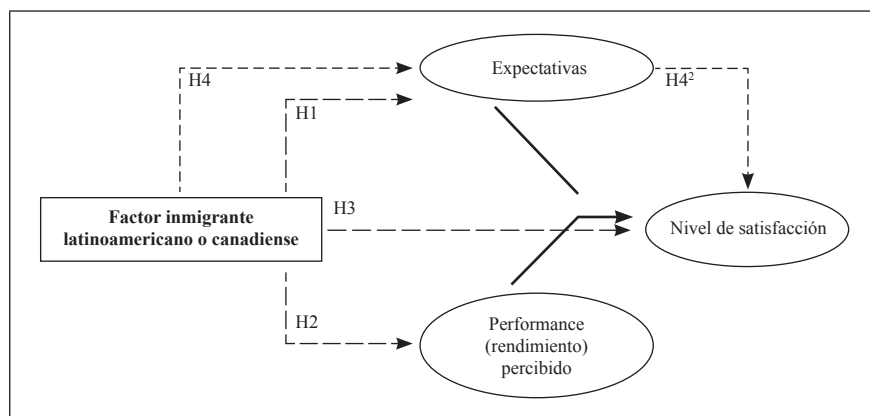
H2: El *performance* percibido con respecto a los servicios bancarios para una persona con un índice UAI más bajo (canadienses), será igual al *performance* percibido de una persona con índice UAI más alto (latinoamericanos).

En este estudio, y según el modelo de disconfirmación de Oliver (1980), el concepto de satisfacción está definido como la diferencia entre el *performance* percibido y las expectativas de un cliente. Esto lleva a la tercera hipótesis:

H3: El nivel de satisfacción de una persona con un índice UAI más bajo (canadienses) hacia los servicios bancarios será superior al de una persona con un índice UAI más alto (latinoamericano).

Finalmente, dado que según el modelo de disconfirmación de Oliver (1980) el concepto de satisfacción está definido como la diferencia entre el *performance* percibido y las expectativas de un cliente, aunado al hecho de que estas expectativas son influidas por la variable UAI (canadiense o latinoamericano), resulta

Gráfica 2.1. Modelo propuesto e hipótesis relacionadas



Fuente: elaboración propia.

científicamente interesante medir el efecto mediador que la variable “expectativas” pueda ejercer en la relación UAI - nivel de satisfacción. De aquí la cuarta hipótesis:

H4: Las expectativas ejercen un efecto mediador dentro de la relación entre las variables “UAI” y “nivel de satisfacción”.

3. METODOLOGÍA

3.1 El *pre-test*

Para aplicar las encuestas en los grupos poblacionales, éstas fueron traducidas del inglés al francés y al español, y luego fueron traducidas del francés y el español al inglés por dos personas bilingües.

Inicialmente se desarrolló un *pre-test* para determinar la comprensión del cuestionario. La parte inicial del *pre-test* comprendió una previa clasificación del individuo: el canadiense clasificaba si su edad era superior a 18 años, si era de nacimiento canadiense, si la lengua más hablada era el francés, si poseía una cuenta bancaria y con la confirmación de su respectivo uso en el último mes; el latinoamericano clasificaba si tenía más de 18 años, si era latinoamericano de nacimiento, si su fecha de llegada a Canadá no excedía un año y medio, si poseía una cuenta bancaria y con la confirmación de su respectivo uso en el último mes.

Enseguida se hicieron las preguntas correspondientes a la escala de Avkiran con base en la primera hipótesis de la investigación. Aquí se privilegió la escala de Likert de 7 puntos con respecto a las expectativas, la cual variaba entre 1 (nada importante) y 7 (muy importante). En la última parte se interrogaron los datos sociodemográficos.

Resultados del *pre-test*

Antes de aplicar la encuesta se obtuvo la aprobación del comité de ética para la investigación (comité d'éthique de la recherche, CER) de la Universidad HEC de Montreal. Así, se condujo el *pre-test* en dos muestras de 35 individuos por grupo poblacional (canadienses y latinoamericanos) en Montreal entre el 19 de julio y el 10 de agosto de 2007. El objetivo final fue confirmado, es decir que el cuestionario fue lo suficientemente claro en cuanto a su lenguaje para las dos muestras.

3.2. Estudio final

La idea para el estudio final fue aplicar la encuesta a dos muestras de personas por grupo poblacional en Montreal, es decir 50 canadienses y 50 inmigrantes latinoamericanos con un máximo de un año y medio de estadía en Canadá, para evitar el efecto de culturización propuesto por Hofstede (1980).

El cuestionario final midió los tres elementos del modelo de Olivier (1980), es decir las expectativas, el *performance* percibido y el nivel de satisfacción.

En la primera parte, bajo la escala de Likert de 7 puntos, las expectativas fueron evaluadas entre 1 (nada importante) y 7 (muy importante); el *performance* percibido fue evaluado entre 1 (muy mala percepción) y 7 (muy buena percepción), y el nivel de satisfacción fue evaluado entre 1 (muy insatisfecho) y 7 (muy satisfecho).

En la segunda parte del cuestionario se hicieron las cuatro preguntas propuestas en el estudio de Hofstede (1980) que sirven para medir el índice UAI.

En la tercera y última parte se interrogaron las cuestiones sociodemográficas.

4. RESULTADOS

Los resultados han sido divididos en tres grandes partes: en la primera se presentan los datos sociodemográficos, en la segunda se determina la validez de la escala de Avkiran (1999) y en la tercera se verifican estadísticamente las hipótesis propuestas en la investigación.

4.1. Análisis preliminares - datos sociodemográficos

Se encuestaron 100 individuos, 50 latinoamericanos y 50 canadienses francófonos.

Cabe destacar que Goode y Moutinho (1996) en su estudio determinaron que no existe diferencia estadísticamente significativa para las variables “sexo” y “edad” de los encuestados en cuanto a su nivel de satisfacción frente a servicios bancarios. Por lo tanto, estas variables no son susceptibles de ser controladas en este estudio.

Un 41% de los encuestados fueron hombres, un 46% está entre los 18 y 24 años de edad y un 32% entre los 25 y 34 años. Del total de encuestados el 27% tiene un título de maestría, el 36% un título profesional y el 23% tiene estudios parciales en escuela secundaria (*high-school*).

4.2. Validez de la escala de Avkiran (1999)

Para determinar la validez de esta escala se efectuó el test alfa de Cronbach sobre los 17 ítems correspondientes al nivel de satisfacción. Este índice dio un valor de 0.845, lo que dejó comprobada la fidelidad de la escala utilizada.

Para determinar la validez de la escala se llevó a cabo un análisis factorial a los 17 factores, nuevamente sobre el nivel de satisfacción. El índice KMO presentó un valor de 0.758, el cual es relativamente débil dado que el nivel ideal para este índice debe ser superior a 0.85, por lo tanto cabe destacar que el análisis factorial para esta muestra presenta esta debilidad.

De todos modos se destaca que el índice de esfericidad de Bartlett es significativo, con un *p-value* de 0.001.

Para la extracción de los factores se solicitaron sólo aquellos con un valor superior a 1.000; así, el número total de factores para la muestra del estudio fue de 5.

Tabla 4.1. Factores resultado del análisis factorial de la investigación

	<i>Conducta del personal</i>	<i>Conducta del personal *</i>	<i>Credibilidad</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Acceso a servicios personalizados</i>
Cortesía	-0.839				
Saludo	-0.817				
Ayuda	-0.605				0.634
Rapidez	-0.572				
Limpieza	-0.690				
Excusas		0.870			
Preocupación		0.818			
Solución P			0.872		
Seguridad			0.830		
Información			0.652		
Tipo cuenta				0.672	
Consejos				0.886	
Consejos de costos				0.863	
Conocimiento				0.682	
Información de servicios				0.805	
Cajeros					0.878
Personal					0.822

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.2. Factores del análisis factorial de Avkiran

	<i>Conducta del personal</i>	<i>Credibilidad</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Acceso a servicios personalizados</i>
Cortesía	0.815			
Saludo	0.664			
Ayuda	0.662			
Rapidez	0.579			
Limpieza	0.558			
Excusas	0.520			
Preocupación	0.518			
Solución P		0.631		
Seguridad		0.572		
Información		0.548		
Tipo cuenta			0.742	
Consejos			0.615	
Consejos de costos			0.612	
Conocimiento			0.516	
Información de servicios			0.503	
Cajeros				0.777
Personal				0.707

Fuente: *Arkiram, 1990.*

Ahora, debido a la debilidad en cuanto al índice KMO de nuestra investigación, se decidió tomar como referencia a los cuatro factores propuestos inicialmente por Avkiran (1999). El ítem “ayuda” presenta saturación en dos factores dentro de la muestra de la investigación, pero se decidió no retirarlo siguiendo el modelo de Avkiran.

4.3. Verificación de hipótesis

Inicialmente se buscó determinar la relación entre el índice UAI y el factor origen del individuo. Para esto el índice UAI fue medido con la misma escala que el autor Hofstede propuso en su estudio (1980) dentro de cada grupo (canadienses y latinoamericanos).

La fórmula recomendada por este autor para determinar el índice es la siguiente:

$$UAI = + 25 \text{ m (13)} + 20 \text{ m (16)} - 50 \text{ m (18)} - 15 \text{ m (19)} + 120$$

En donde cada número entre paréntesis corresponde a cada una de las preguntas propuestas por Hofstede.

Luego se efectuó una comparación de medias del índice UAI gracias al análisis de varianza ANOVA. De aquí el test de Levene (homogeneidad de varianzas) dio un resultado de 1.357 con una significación estadística de 0.247, esto implica una homogeneidad entre las varianzas de los dos grupos en estudio. Los promedios encontrados fueron de 85.5 para el grupo de latinos y de 45.2 para el grupo de canadienses. Estos valores se parecen a los encontrados por Hofstede en su estudio, que respectivamente fueron de 85 y 48.

Con la ayuda de una regresión lineal con variable “dummy”, se determinó que el índice UAI y el factor LOC1 (Latinos 0 y Canadienses 1) están fuertemente correlacionados. El análisis de la varianza ANOVA presenta un valor F de 8.709 ($p < 0.01$); el valor de beta (negativo) de -0.286 confirma un valor del promedio UAI más bajo para los canadienses (45.2) que para los latinoamericanos (85.5).

4.3.1. Análisis de las expectativas - H1

Se desea demostrar que las expectativas son superiores en el grupo de latinoamericanos frente al grupo de canadienses.

Para la conducta del personal el valor beta de la relación es de 0.352 positivo, lo cual implica que las expectativas son superiores para los individuos con un índice UAI más elevado (latinoamericanos); así, esta hipótesis es soportada para este factor. Para los factores de credibilidad, comunicación y acceso a servicios personalizados los valores beta son respectivamente 0.275, 0.264 y 0.289, todos positivos, con lo cual se soporta la hipótesis 1: expectativas en los cuatro factores (ver tabla 4.1).

4.3.2. Análisis del *performance* (rendimiento) percibido - H2

El objetivo es demostrar que el *performance* percibido es igual entre los dos grupos en estudio (latinoamericanos y canadienses).

Para la conducta del personal y acceso a servicios personalizados los valores beta de la relación son respectivamente de 0.284 y 0.293 positivos y con *p-value* menor a 0.05, lo cual implica que el *performance*

percibido es superior para los individuos con un índice UAI más elevado (latinoamericanos). Así se concluye que esta hipótesis no está soportada para este factor.

Para los factores de credibilidad y comunicación los *p-value* son superiores a 0.1 con valores F de 1.710 y 0.801 respectivamente, lo cual implica que no existe información suficiente para demostrar una diferencia estadística de las medias entre los dos grupos, es decir que las medias son iguales. El *performance* percibido es igual para los dos grupos en los factores credibilidad y comunicación. La hipótesis 2 queda soportada en estos factores (ver tabla 4.1).

4.3.3. Análisis del nivel de satisfacción - H3

Con la tercera hipótesis se pretende demostrar que el nivel de satisfacción de un individuo con un índice UAI bajo (canadiense) es más elevado que el de un individuo con un índice UAI más alto (latinoamericano).

Para los factores de conducta del personal y acceso a servicios personalizados se constata que su regresión lineal presenta un valor F de 13.962 (*p-value* < 0.001) y 6.842 (*p-value* < 0.01), con valores beta positivos de 0.353 y 0.255, lo cual implica que el nivel de satisfacción es más elevado para los individuos con un índice UAI más elevado (latinoamericanos). Por

consiguiente, la hipótesis 3 en estos factores no está soportada.

Ahora, en los factores de credibilidad del personal y comunicación tenemos valores F de 0.736 y 0.228, lo que implica la inexistencia de una diferencia significativamente estadística entre las respectivas medias de estos factores. El nivel de satisfacción entre los dos grupos es igual para estos factores. Igualmente, la hipótesis 3 en estos factores no queda soportada.

4.3.4. Efecto mediador de las expectativas en la relación UAI y nivel de satisfacción - H4

Se plantea el hecho de que las expectativas ejercen un efecto mediador en la relación entre las variables UAI y nivel de satisfacción (NS).

El efecto mediador se comprueba así:

- a. “Inicialmente se hace una regresión de la variable mediatrix (expectativas) sobre la variable independiente (UAI).
- b. Se efectúa una regresión de la variable dependiente (nivel de satisfacción) sobre la variable independiente (UAI).
- c. Finalmente se hace la regresión de la variable dependiente (nivel de satisfacción) sobre la variable

independiente (UAI) y la variable mediatrix (expectativas).

Las condiciones a cumplir son las siguientes: (1) la variable independiente (UAI) debe tener un efecto estadísticamente significativo en la primera ecuación, (2) la variable independiente (UAI) debe tener un efecto significativo en la segunda ecuación y (3) la variable mediatrix (expectativas) debe tener un efecto significativo en la tercera ecuación. Una vez cumplidas estas tres condiciones (4) el efecto de la variable independiente (UAI) debe ser menor en la tercera ecuación (mediación parcial) que en la segunda, o ser no significativo - nulo en esta tercera ecuación (mediación perfecta)".²

El test de SOBEL fue aplicado para determinar el porcentaje de mediación de la variable "expectativas" sobre la relación UAI - NS.

Así entonces para el factor conducta del personal el análisis de la varianza ANOVA es significativo en la primera, segunda y tercera ecuación con valores F respectivos de 13.844, 13.962 y 9.541. El efecto de la variable UAI es menor en la tercera ecuación que en la segunda, así se confirma una mediación **parcial**, es decir, la hipótesis 4 es soportada para este factor. El test de SOBEL confirma que la mediación

de esta variable en la relación es del 21.1%.

Para los factores de credibilidad del personal y comunicación el análisis de la varianza (ANOVA) en la primera ecuación es significativo, con valores F respectivos de 7.992 y 7.317 ($p\text{-value} < 0.01$); en la segunda ecuación el análisis no es significativo, con valores F respectivos de 0.736 y 0.228 ($p\text{-value} > 0.1$).

De esta forma, se debe concluir que no existe mediación de la variable "expectativas", por lo tanto la hipótesis 4 no es soportada.

Finalmente, para el factor de acceso a los servicios personalizados el análisis de la varianza en las tres ecuaciones es significativo, con valores F respectivos de 8.898, 6.846 y 15.422 ($p\text{-value} < 0.01$). Además, el efecto de la variable UAI no es significativo en la tercera ecuación; así se confirma una mediación **perfecta**, es decir que la hipótesis 4 es soportada para este factor. El test de SOBEL confirma que la mediación de esta variable en la relación es del 49.48%.

En la siguiente tabla se presentan los valores beta obtenidos para las hipótesis 1, 2 y 3, cuya significación estadística es menor a 0.1; si el valor es superior el valor mostrado será

² Notas del curso Taller de investigación en *marketing* (traducción libre), del profesor Alain d'Astous.

dicha significación. Para la hipótesis 4 se muestra el valor de porcentaje de mediación (test de SOBEL), y si la hipótesis no es soportada se expone el valor F y el número de la ecuación no confirmada.

Tabla 4.3. Tabla de resultados de la investigación-hipótesis

	H1 - Expectativas	H2 - <i>Performance</i> percibido	H3 - Satisfacción	H4 - Efecto mediador
Conducta	0.352 ** P	0.284 ** NP	0.353 ** NP	21.2% P - MT
Credibilidad	0.275 ** P	SS 0.194 P	SS 0.393 NP	F 0.736 (2) NP
Comunicación	0.264 ** P	SS 0.373 P	SS 0.634 NP	F 0.228 (2) NP
Acceso servicios públicos	0.289 ** P	0.293 ** NP	0.255 ** NP	49.48% P - MP

Fuente: elaboración propia.

** Significación estadística menor a 0.05, (SS): significación estadística, (P): hipótesis soportada, (NP): hipótesis no soportada, (MT): mediación parcial, (MP): mediación perfecta.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Resultados de hipótesis

Las expectativas son menores para el grupo de canadienses (UAI más bajo) que para el grupo de latinoamericanos (UAI más elevado) dentro de las cuatro factores explorados.

El *performance* percibido es igual entre los dos grupos para los factores de credibilidad y comunicación, lo cual puede ser explicado dado que estos individuos viven en Canadá hace menos de un año y medio, lo cual significa que no tienen una experiencia suficiente para emitir una evaluación más precisa.

Sin embargo la percepción del servicio es más alta en los latinoamericanos que en los canadienses para los factores de conducta del personal y acceso a servicios personalizados. Esto puede ser debido a que los servicios bancarios de los países de América Latina tienen un rendimiento menor que los de Canadá.

De acuerdo al postulado de Oliver (1980), la satisfacción es el resultado de la diferencia entre las expectativas y la percepción del servicio. Sin embargo, el modelo expectativas-resultado de Johnson *et al.* (1995) afirma que en el caso de clientes bancarios que no tengan una experiencia suficiente para emitir expectativas homogéneas la satisfacción se verá afectada primeramente por la percepción del servicio. Ahora sí:

1. Las expectativas son, dentro de los cuatro factores, superiores en los latinoamericanos frente a los canadienses.
2. El *performance* percibido es igual en los factores de credibilidad de

personal y comunicación para los dos grupos.

3. El *performance* percibido es superior en los factores de conducta del personal y acceso a servicios personalizados para los latinoamericanos, teniendo en cuenta su falta de experiencia en estos últimos factores.

Entonces debemos concluir que la satisfacción sigue el modelo de Johnson *et al.* (1995) en los cuatro factores para el grupo de latinoamericanos. Es decir que la satisfacción es afectada primeramente por la percepción del servicio en individuos cuya experiencia en el servicio bancario no es suficiente.

Efectivamente, el modelo expectativas - resultado de Johnson (1995) es demostrado, es decir la satisfacción es igual entre los dos grupos para los factores credibilidad y comunicación, y es superior en los latinoamericanos para los factores conducta del personal y acceso a servicios personalizados.

5.2 Límites de la investigación

La investigación presenta dos límites importantes:

1. El hecho de escoger inmigrantes latinoamericanos llegados hace menos de un año y medio.

En efecto en los resultados de la investigación se sugiere que el inmigrante latinoamericano necesita más tiempo y experiencia para poder emitir conceptos frente a los servicios bancarios en Canadá.

2. De todos modos esta limitante es justificada, ya que según Hofstede con más tiempo de vida en Canadá se podría presentar el fenómeno de culturización del inmigrante

De otro lado las restricciones en cuanto a recursos (tiempo y dinero) juegan un papel importante en cuanto a la talla de la muestra.

CONCLUSIONES

En la investigación quedó demostrado lo propuesto por el autor Hofstede con respecto a la diferencia cultural en el índice de intolerancia a la incertidumbre (UAI) entre los latinoamericanos y los canadienses, es decir que los resultados de la investigación son estadísticamente similares a los obtenidos por Hofstede.

Se destaca que las expectativas son en promedio superiores en los individuos latinoamericanos que en los canadienses para los cuatro factores; la percepción del servicio y el nivel de satisfacción (siguiendo el modelo de Johnson, 1999) son iguales en ambos grupos para los factores de credibili-

dad y comunicación, y son superiores en los latinoamericanos para los factores de conducta del personal y acceso a servicios personalizados. La variable “expectativas” ejerce un efecto mediador en la relación entre la UAI (inmigrante latinoamericano y canadiense) y el NS (nivel de satisfacción) en dos de los cuatro factores, el cual es parcial para la conducta del personal y perfecto para el acceso a servicios personalizados.

BIBLIOGRAFÍA

- Association des banquiers canadiens (2007, en línea), “News releases”. En: <http://www.cba.ca/fr/view-document.asp?fl=1&sl=9&tl=158&docid=349>, consultado el 20 de mayo de 2007.
- Avkiran, N. K. (1994), “Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking”. En: *International Journal of Bank Marketing*, 12: 10-18.
- Avkiran, N. K. (1999), “Quality Customer Service Demands Human Contact”. En: *International Journal of Bank Marketing*, 17: 61-71.
- Bryant, B. E. y Cha, J. (1996), “Crossing the Threshold”. En: *Marketing Research*, 8 (winter): 20-24.
- Buttle, F. (1996), “SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda”. En: *European Journal of Marketing*, 30: 8-32.
- Caruana, A. (2002), “Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction”. En: *European Journal of Marketing*, 36: 811-828.
- Chen, C. y Chang, S. (2006), “Research on Customer Satisfaction: Take the Loan Market of the Taiwanese Region as an example”. En: *Journal of American Academy of Business*, 9 (March): 197-201.
- Cronin, J. J. Jr. y Taylor, S. A. (1992), “Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension”. En: *Journal of Marketing*, 56 (July): 55-65.
- d’Astous, A. (2007), “L’approche corrélationnelle: techniques associées à la régression multiple”. En: Taller de investigación en marketing, Universidad HEC de Montreal.
- d’Astous, A., Carù, A., Koll, O. y Sigué, S. (2005) “Moviegoers’ Consultation of Film Reviews in the Search for Information: A Multi-country study”. En: *International Journal of Arts Management*, 7 (summer): 32-45.

- Encyclopédie Universalis (2007, en línea), “Amérique Latine - société”. En: <http://www.universalis-du.com/corpus2.php?napp=&nref=B930461>, consultado el 14 de noviembre de 2007.
- Fornell, C. (1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”. En: *Journal of Marketing*, 56: 6-21.
- Goode, M. y Moutinho, L. (1996), “The Effects of Consumers Age on Overall Satisfaction: An Application to Financial Services”. En: *Journal of Professional Services Marketing*, 13: 93-112.
- Gouvernement du Canada (2007, en línea), “Activités bancaires - Bilan de résultats”. En: http://www40.statcan.ca/102/cst01/finn17a_f.htm, consultado el 15 de noviembre de 2007.
- Gouvernement du Canada (2007, en línea), “Population immigrante selon le lieu de naissance, par province et territoire (Recensement de 2001)”. En: http://www40.statcan.ca/102/cst01/demo34a_f.htm?sdi=immigrante, consultado el 15 de noviembre de 2007.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr. y Schlesinger, L. A. (1997), *The Service Profit Chain* Nueva York: Free Press.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Londres: Sage Publications.
- Hofstede, G. y Hofstede, G. J. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2007, en línea), “Cultural Dimensions”. En: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php, consultado el 10 de mayo de 2007.
- Hofstede, G. (2007, en línea), “VSM (Value Survey Module) 94, par Geert Hofstede”. En: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/VSM.html>, consultado el 12 de mayo de 2007.
- Institut de la Statistique du Québec (2007, en línea), “Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001 - 2051”. En: http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/persp_popl/ers2001-2051/index.htm, consultado el 20 de septiembre de 2007.
- Johnson, M. D. y Fornell, C. (1991), “A Framework to Compare Customer Satisfaction across Individual and Product Categories”. En: *Journal of Economic Psychology*, 12: 267-286.

- Johnson, M. D., Nader, G. y Fornell, C. (1996), "Expectations, Perceived Performance, and Customer Satisfaction for a Complex Service: The Case of Bank Loans". En: *Journal of Economic Psychology*, 17: 163-182.
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management: Analysis Planning and Control*, Englewood Cliffs N. J.: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1999), *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall.
- Lam, S. S. K. (1995), "Assessing the Validity of SERVQUAL: An Empirical Analysis in Hong Kong". En: *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4: 33-40.
- Lewis, B. R. (1991), "Customer Care in Service Organizations". En: *Management Decision*, 29: 31-34.
- Morales Espinoza, M. (1999), "Assessing the Cross-Cultural Applicability of a Service Quality Measure: A Comparative Study between Quebec and Peru". En: *International Journal of Service Industry Management*, 10: 449-468.
- Nagy, R. A. y Lepley, W. H. (1997), "Satisfying Customers Who are Members of New Ethnic Groups". En: *Journal of Retail Banking Services*, 19 (autumn): 35-45.
- Newman, K. (2001), "Interrogating SERVQUAL: A Critical Assessment of Service Quality Measurement in a High Street Retail Bank". En: *International Journal of Bank Marketing*, 19: 126-139.
- Oliver, R. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". En: *Journal of Marketing Research*, 17 (November): 460-478.
- Oliver, R. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings". En: *Journal of retailing*, 57 (fall): 25-48.
- Osayawe, E. B. (2006), "Correlates of Customer Loyalty to Their Bank: A Case Study in Nigeria". En: *International Journal of Bank Marketing*, 24: 494-508.
- Parasuraman, A. (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value". En: *Journal of Academy of marketing Science*, 25: 154-161.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Mea-

- suring Consumer Perceptions of service quality”. En: *Journal of Retailing*, 64 (spring): 12-30.
- Reichheld, F. F. (1996), “Learning from customer defections”. En: *Harvard Business Review*, 74: 56-69.
- Rust, R. T. y Oliver, R. L. (1994), *Service Quality: New Dimensions in Theory and Practice*, Londres: Sage Publications.
- Smith, J. B. y Colgate, M. (2007), “Customer Value Creation: A Practical Framework”. En: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (winter): 7-19.
- Taylor, S. A. y Baker, T. L. (1994), “An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers’ Purchase Intentions”. En: *Journal of Retailing*, 70: 163-168.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974), “Judgements under Uncertainty: Heuristics and Biases”. En: *Science*, 185: 1124-1131.
- Wang Y., Lo, H. y Hui, H. V. (2003), “The Antecedents of Service Quality and Product Quality and their Influences on Bank Reputation: Evidence from Banking Industry in China”. En: *Managing Service Quality*, 13: 72-83.
- Westbrook, R. A. y Reilly, M. D. (1983), “Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction”. En: *Advances in Consumer Research*, 10: 256-261.
- Wong, J. y Law, R. (2003), “Difference in Shopping Satisfaction Levels: A Study of Tourists in Hong Kong”. En: *Tourism Management*, 24: 401-410.

Una propuesta alternativa a los discursos de la gestión en Colombia: una mirada desde los estudios sociales contemporáneos

Ramón Eduardo Gutiérrez Rodríguez*

Recibido: junio de 2009. Aceptado: septiembre de 2009

RESUMEN

El propósito de este artículo es presentar una serie de elementos extraídos de algunos de los estudios sociales contemporáneos que pueden ayudar a comprender cómo y hacia dónde se encaminan las acciones de las organizaciones en Colombia. La primera parte del artículo presenta una breve reflexión sobre cómo se han construido los discursos tradicionales sobre los cuales se gestionan las organizaciones en Colombia. En la segunda parte se exploran los lugares desde donde se pueden pensar alternativamente las dinámicas de la organización en Colombia. La última parte del texto presenta los elementos señalados como propósito del artículo. Es importante indicar que la manera como se entiendan estos elementos en organizaciones reales de Colombia es clave para aproximarse a proponer un modelo de gestión alternativo para las organizaciones del país.

Palabras clave: modernidad, sociedad contemporánea, gestión, organizaciones. JEL: M10, M19, N36.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to propose a set of elements, taken from contemporary social studies, which can help to understand how and in which way the actions of the organi-

Para citar este artículo: Gutiérrez, R. E. (2010), "Una propuesta alternativa a los discursos de la gestión en Colombia: una mirada desde los estudios sociales contemporáneos". En *Universidad y Empresa*, 18: 72-116.

* Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Evaluación Social de proyectos de la Universidad de los Andes. Máster en Investigación de Sociedades Contemporáneas de Europa y América, especialización de Estudios Latinoamericanos, Universidad de la Sorbona Nouvelle, París 3. Profesor de tiempo completo Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. Contacto: ramoneduardog@yahoo.com; ramoneduardog@gmail.com

zations in Colombia go. The first part of the article presents a brief reflection on how speeches have been built, according to the way in which Colombian organizations are managed. The second part tackles the question about different ways to think the dynamics of organizations in Colombia. The last part of the text shows the elements pointed out as the purpose of the article. It is important to indicate that the way these elements are understood in real Colombian organizations can bring an alternative management model for the organizations in the country.

Keywords: modernity, contemporary society, management, organizations. JEL: M10, M19, N36.

INTRODUCCIÓN

Este artículo es el resultado de la primera de tres fases de un proyecto de investigación denominado *Mundos contemporáneos, organizaciones y estrategia*, el cual es financiado por la Universidad Central y realizado por el Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables a cargo del investigador principal y autor del presente texto. El proyecto gira en torno a tres preguntas fundamentales: 1. ¿Cómo los discursos contemporáneos pueden ayudar a entender las dinámicas actuales de las organizaciones colombianas? 2. ¿Cuáles son las estrategias que las organizaciones colombianas adoptan y/o diseñan e implementan dentro de la contemporaneidad? 3. ¿Cuáles son los impactos que tienen tales estrategias en el mundo social?

Así, la intención de este artículo es proponer una serie de elementos que hacen parte del mundo contemporáneo y que definen una forma

de actuar de las organizaciones. En otras palabras, la manera como se entienden estos elementos en una organización particular dan cuenta de las formas como se encaminan las acciones de esa misma organización. Estos elementos son propuestos a partir de la revisión de algunos de los discursos contemporáneos en tanto se considera que plantean nuevas miradas sobre cómo entender el mundo, el cual ya no es uno solo; de ahí que el título del proyecto de investigación sea *Mundos contemporáneos*. Teniendo en cuenta que la gestión de las organizaciones constituye un campo de las ciencias sociales, los discursos que se toman para construir los elementos propuestos emergen de allí. La idea de utilizar tales discursos contemporáneos se arraiga en la posibilidad de construir, desde otra mirada, nuevos modelos de gestión para entender la dinámica de las organizaciones en Colombia. Los discursos trabajados para la propuesta tienen en común el hecho de señalar la entrada en crisis de los paradigmas tradicionales, a partir de los cuales se han construido la mayoría —si no

todos— los modelos administrativos que dominan la gestión de las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, la primera parte del artículo presenta una breve reflexión de cómo se han construido los discursos sobre los cuales se gestionan las organizaciones en Colombia. A continuación se aborda la pregunta: ¿desde dónde se pueden pensar alternativamente las dinámicas de la organización en Colombia?, y en el último apartado se presentan los elementos señalados como propósito del artículo, es decir, aquellos que desde una mirada contemporánea permitirían dar cuenta de cómo se encaminan las acciones de las organizaciones en Colombia. Es importante señalar que la manera como se entiendan estos elementos en organizaciones reales de Colombia puede brindar un paso importante para aproximarse a proponer un modelo de gestión alternativo para las organizaciones del país. Por supuesto, este paso corresponde a las demás fases del proyecto de investigación.

1. DISCURSOS DOMINANTES EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

En primer lugar, es preciso señalar que la mayor parte de los discursos sobre la gestión de las organizaciones, o las interpretaciones dadas a cómo debe ser dicha gestión en todos

los ámbitos, se ha erigido sobre el “paradigma de la simplicidad”, como lo mencionan Hernández, Saavedra y Sanabria (2007). Este paradigma se enmarca en los principios de lo que constituyen las ciencias desde la modernidad y lo que bien podría llamarse la esencia de los postulados positivistas. Los autores manifiestan que, al ubicarse en tal paradigma, el análisis del objeto de estudio de la administración se vuelve “parcial e incompleto”.

Por su parte, Muñoz, en el prólogo de la obra de Aktouf (2000), insiste en uno de los planteamientos fundamentales de la Escuela de Montreal: “la administración debe ser más una teoría generada alrededor de las especificidades culturales de los pueblos que la practican, que una teoría de validez universal como tradicionalmente se ha pretendido” (p. 9). La universalidad aquí mencionada vuelve a estar relacionada con los principios o las formas de interpretar el mundo producto de la modernidad.

En el mismo texto, Aktouf muestra cómo la administración, desde Taylor, Fayol y Urwick, permanece en el nivel denominado “integrado”: aquel que va desde la planificación hasta el control, pasando por la decisión, la organización y la dirección. Cada una de estas actividades da lugar a la posesión de una o varias “herramientas” destinadas a hacer que las tareas se hagan mejor y más

rápido. Así, señala el autor: “La competencia particular y específica de los primeros administradores era pues la de obtener más trabajo, mediante la disciplina y la organización [...] El objetivo general no ha cambiado, sólo los métodos y los instrumentos han evolucionado: se trata siempre de maximizar la proporción del factor trabajo” (2000: 19).

También hace una asociación con los discursos administrativos en tanto aliados a la “ciencia” del capitalismo financiero occidental, de inspiración neoclásica, monetarista y cuantitativa, particularmente para referirse al pensamiento administrativo de origen norteamericano.

A través de una interpretación de Langlois, Aktouf va a mostrar cómo la *administración tradicional* y las *business schools*, mucho más que el economicismo mismo, son el “brazo armado”, las directas culpables de sostener una “[...] ciencia de la garantía del enriquecimiento indefinido de los más ricos [...] bien sea a escala de los individuos, de las empresas o de las naciones [...] (puesto que la administración a la americana ha desplegado tanto, si no más que otros, por el planeta el pensamiento nacido del economicismo liberal y neoliberal)” (2000: 32).

Las explicaciones a que desde el texto de Aktouf se den a tales afirmaciones tienen que ver con los siguientes

elementos: 1. El egresado de las *business schools* es un buen técnico en el sentido de ser un virtuoso para los cálculos de diversos modelos, pero un “mediocre gestor” de lo concreto, de lo cotidiano, del terreno y de sus semejantes, que sólo aprendió a tratar como “variables” o “recursos”. 2. Se sabe que el universo técnico económico en el cual se forma el egresado de las *business schools* está conformado, tanto en lo teórico como en lo ideológico, casi exclusivamente por los presupuestos de la economía neoclásica y neoliberal, así como por el funcionalismo racional utilitarista. 3. La metodología de enseñanza de la administración a través de “casos” conlleva a tratar a éstos como “solucionadores” que finalmente constituyen un “certificado de buena conducta” para tomar decisiones amparadas en reestructuraciones, cortes, etc., descritas como penosas, graves o valientes, y que nada tienen que ver con un comportamiento ético de las organizaciones ni de los gestores.

Aktouf también señala cómo la administración, en tanto teoría e ideología-praxis, ha bebido ampliamente de la escuela de la economía neoclásica, nacida a finales del siglo XIX, y de la visión racionalista positivista. Al introducir la teoría del valor de mercado por el libre juego de la oferta y la demanda, la ciencia económica se liberó, con los neoclásicos, de un pesado fardo, del que se

aprovechó alegremente la doctrina administrativa naciente: en adelante desapareció el problema ético de la producción y el destino de las riquezas, puesto que el valor de las mercancías no proviene ya del trabajo (social) incorporado, sino de una especie de movimiento subjetivo (calculado) por parte de una abstracción (solvente) llamada “consumidores”, que ofrecen un precio que maximiza u optimiza bajo ciertas condiciones, una función de utilidad simultánea con una cierta curva de satisfacción (2000: 41).

En conclusión, puede señalarse que los discursos administrativos tradicionales y dominantes se erigen sobre los paradigmas modernos o, mejor, sobre los paradigmas de lo que se conoce como el proyecto moderno o modernidad. De allí la importancia de presentar de qué consta tal proyecto y cuáles son las críticas que se le hacen.

1.1. Sobre la modernidad

Para abordar el tema de la modernidad, inicialmente parece oportuno mencionar que ésta constituye un proyecto con variadas maneras de entenderse. En ese sentido es útil la propuesta presentada por Escobar (2004), incluso reconociendo que es una mirada parcial y controvertible. Así las cosas, y de acuerdo con este autor, la modernidad puede ser caracterizada de la siguiente manera:

Históricamente, sus orígenes espaciotemporales se han identificado en Europa del norte durante el siglo XVII y alrededor de la Reforma, la Ilustración y la Revolución Francesa, procesos cristalizados a finales del siglo XVIII y que terminaron por consolidarse con la Revolución Industrial.

Sociológicamente, la modernidad se caracteriza por el surgimiento de ciertas instituciones, particularmente el Estado-nación, y por algunos rasgos básicos como la reflexividad, el desmembramiento de la vida social del contexto local y el distanciamiento espacio/tiempo, desde relaciones entre “ausentes otros” que devienen más importantes que la interacción cara a cara.

Culturalmente, la modernidad es determinada por la creciente apropiación de las competencias culturales, por formas de conocimiento experto asociadas al capital y a los aparatos administrativos del Estado –lo que Habermas (1987) describe como una creciente racionalización del mundo-vida–.

Filosóficamente, la modernidad implica la emergencia de la noción del hombre como fundamento de todo conocimiento del mundo, separado de lo natural y lo divino. La modernidad es también vista en términos del triunfo de la metafísica, entendida como una tendencia –extendida desde Platón y algunos

presocráticos hasta Descartes y los pensadores modernos, y criticada por Nietzsche y Heidegger, entre otros— que encuentra en la verdad lógica el sustento para una teoría racional del mundo compuesto por cosas y seres cognoscibles y controlables. Además enfatiza la lógica del desarrollo —la creencia en el perpetuo mejoramiento y superación— como crucial para la fundación filosófica del orden moderno.

Por su parte, García Canclini (1997), al hablar de su noción de hibridación en América Latina, introduce “cuatro procesos que han de estar presentes en la definición de la modernidad: emancipación, expansión, renovación y democratización” (p. 111), los cuales hacen parte de aquello que es necesario para “modernizarse”. No sobra decir que tales conceptos los tomó de Habermas, Bourdieu y Becker.

Como quiera que se mire, y dadas sus pretensiones de universalidad, las sociedades occidentales se rigen por la creencia de que la modernidad es una condición única, que se da por igual en todas partes y que es siempre benigna. A medida que las sociedades se hacen más modernas, también se vuelven semejantes entre sí y, por ende, se tornan mejores. “Ser moderno significa realizar ciertos valores: los valores de la Ilustración, tal como nos gusta concebirlas” (Gray, 2004: 13).

Para Gray, sin embargo, “existen muchos modos de ser moderno, algunos de ellos monstruosos” (p. 14). La creencia de que sólo existe un modo y que éste siempre es bueno tiene profundas raíces. A partir del siglo XVIII se ha arraigado la idea de que el incremento del conocimiento científico y la emancipación de la humanidad van de la mano.

Esta fe ilustrada —ya que pronto adquirió los atavíos de una religión— quedó expresada de la manera más clara en un movimiento intelectual de principios del siglo XIX que se llamó a sí mismo “positivismo”.

[...] los positivistas creían que a medida que las sociedades fueran basándose cada vez más en la ciencia estarían abocadas a volverse más semejantes. El conocimiento científico engendraría una moralidad universal en la que el objetivo de la sociedad sería la máxima producción posible. Mediante la utilización de la tecnología, la humanidad ampliaría su poder sobre los recursos de la Tierra y vencería a las peores formas de escasez natural. La pobreza y la guerra podrían ser abolidas. Gracias al poder que le otorgaría la ciencia, la humanidad sería capaz de crear un mundo nuevo [...] esto puede parecer un credo fantástico, y en efecto lo es. Lo que resulta más fantástico es que aún se crea ampliamente en él. (Gray, 2004: 14-15)

Al respecto, Bourg (1997: 11-12) afirma que tal esperanza técnica conoce dos versiones sin que su punto de partida sea siempre claro:

[...] se puede esperar del curso de las ciencias y de las tecnologías un progreso social y moral indefinido, a la manera de Fontenelle: la humanidad parecía poder alcanzar la edad viril sin cesar de acumular conocimientos y de progresar. También se puede esperar el advenimiento de una sociedad ideal, deshecha de toda forma de injusticias a la manera de Karl Marx.¹

Puede señalarse entonces que la modernidad se encuentra íntimamente ligada, como proyecto totalizante de origen europeo, a la idea de progreso a partir de la razón (esto incluye la ciencia y la tecnología) y de los principios de la Ilustración. Tal idea está presente en el imaginario de cada uno como la mejor manera de resolver los problemas que en todo ámbito afectan a la humanidad y que forzosamente implica emanciparse de la tradición. Así, surgen también los sistemas económicos racionales que buscan la maximización de utilidades y la eficiencia. Uno de estos sistemas—el más prolífico y duradero hasta ahora—es el capitalismo, basado sin lugar a dudas en la producción empresarial de orígenes fundamentalmente industriales.

En el contexto de la Segunda Revolución Industrial, especialmente en Estados Unidos, según Braverman (en Dávila, 1991) los patronos, es decir quienes conforman las unidades productivas, se encontraban frente a nuevos problemas: en las áreas urbanas había grandes congregaciones de obreros bajo un mismo techo, en condiciones en las que se buscaba extraer de ellos los mayores rendimientos. En un ámbito de antagonismo entre obreros y patronos, se hacía entonces crucial para el capitalista asegurar el nivel de obediencia y cooperación que le permitiera el control sobre el proceso del trabajo. Es allí donde surge el conocimiento administrativo como elemento altamente instrumental para el capitalista. Aparecen así la administración científica de Taylor, luego la perspectiva psicosocial de Elton Mayo y sus seguidores, aparte de otros enfoques administrativos que van desde el discurso del desarrollo organizacional hasta los temas de calidad, innovación y competitividad. Todos ellos, por supuesto, enmarcados en el proyecto moderno o modernidad.

Las teorías modernas acerca del manejo económico se han transformado con el tiempo. Así, por ejemplo, ninguno de los economistas clásicos creía que las matemáticas debían ser el modelo para las ciencias sociales.

¹ Traducción del autor.

Para Smith y Ferguson, la economía tenía su fundamento en la historia, se hallaba inextricablemente ligada al auge y al declive de las naciones, así como a la lucha por el poder entre los diferentes grupos sociales. Desde la aparición del positivismo en las ciencias sociales, esta tradición prácticamente ha desaparecido (Gray, 2004) y ha devenido el dominio del discurso de la economía global sustentado en el mercado como elemento regulador, racional y más óptimo, es decir, se habla del modelo económico sustentado en la actual globalización.

En otras palabras, la globalización es sin lugar a dudas, y desde diferentes miradas, un resultado del proyecto moderno. Con el ánimo de ilustrar algunas de esas visiones, a continuación se mencionan ciertos autores que hablan al respecto. Para Boyer (1991), la globalización es vista como una tendencia caracterizada por la mayor intensidad en las relaciones comerciales, económico financieras e informacionales a escala global. Otro ejemplo de quienes tocan este tema de manera más bien “economicista” incluye a Berger, quien la define así:

El término globalización es utilizado para describir todos los grandes cam-

bios que afectan nuestras sociedades desde hace varios decenios. Para dar un sentido concreto y preciso a esta palabra hay que regresar a la idea principal que la rodea, es decir, la aparición de un mercado mundial único para el trabajo, el capital, los bienes y servicios. Por globalización yo designo, entonces, las transformaciones ocurridas en la economía internacional y en las economías nacionales que toman parte en la creación de este mercado mundial único [...] esta definición deja de lado los valores, los estilos de vida, la religión, la música, el cine, que dependen de la propagación de las ideas más allá de las fronteras nacionales. (2006: 30-31)

Para Escobar (2004), la globalización es la última escala del capitalismo y del proyecto moderno, así como la posibilidad para el surgimiento de nuevas y alternas formas de concebir el mundo. Para García Canclini (1997) es la entrada de un proceso de homogenización recesiva en términos culturales.

1.2. Crisis de la modernidad

En el apartado anterior se ha dicho que el proyecto moderno o modernidad² pretende realizar las promesas

² Se entiende aquí a la modernidad como el periodo discontinuo y no necesariamente localizado en el que se considera que el proyecto moderno tiene sentido.

que inspiraron la Ilustración. Por lo mismo, se presenta como una garantía de libertad, progreso, desarrollo, justicia, equidad, fraternidad e igualdad, entre otros, a todos aquellos que deciden su acogida. También se ha mencionado que una de sus características principales es la emancipación. En este sentido, la emancipación es lo que Lyotard (1993: 32-33) llama uno de los “metadiscursos” que marcan la modernidad. Ejemplos de estos metadiscursos son:

Emancipación progresiva de la razón y de la libertad, emancipación progresiva o catástrofe del trabajo, enriquecimiento de toda la humanidad entera por el progreso de la tecnociencia capitalista, y también, si se le cuenta, el cristianismo en sí mismo, en la modernidad (opuesto entonces al clasicismo antiguo), salvación de las criaturas por la conversión de las almas al discurso crístico del amor mártir.

Para Lyotard (1993: 32-34), estos discursos no son fábulas, son mitos ciertos que tienen por finalidad legitimar unas instituciones y unas prácticas sociales y políticas, unas legislaciones, unas éticas, unas maneras de pensar. Pero a diferencia de otros mitos, estos discursos no buscan su legitimidad en un acto original fundador, sino en un futuro a procurar, es decir en una idea a realizar. Esta idea (cualquiera que sea: libertad, equidad, etc.) tiene un valor legítimo por

el hecho de ser universal. Ella orienta todas las realidades humanas, ella da a la modernidad su modo característico: ser un proyecto. Proyecto que según Habermas quedó inacabado y que hay que retomar y renovar, en tanto para Lyotard la modernidad no está inacabada u olvidada, está destruida, liquidada.

Para apoyar su argumento, Lyotard dice varias cosas. La primera de ellas es que la victoria de la tecnociencia capitalista es otra manera de destruir el proyecto moderno pareciendo realizarlo. Por otro lado, el dominio de los sujetos sobre los objetos obtenido por las ciencias y tecnologías actuales no se acompaña ni de más libertad, ni de más educación pública, ni de más riqueza mejor distribuida. Entonces la tecnociencia no ha consumado del todo su pretensión de universalidad; por el contrario, acelera el proceso de deslegitimación.

La deslegitimación ya ha sido parte del proyecto moderno. ¿Quién puede decir cuál es la fuente de legitimación después de 1792? Se dice que el pueblo, pero el ‘pueblo’ es una idea, y se lucha y se debate por saber cuál es la buena idea de pueblo y por hacerla prevalecer [...] desde la extensión de las guerras civiles en el siglo XIX y XX y el hecho mismo de que la guerra moderna entre naciones es siempre una guerra civil: ‘yo gobierno del pueblo, yo refuto la legitimidad de tu gobierno’. En Auschwitz

se ha intentado destruir un soberano moderno: todo un pueblo. ¿Cómo los grandes discursos de legitimización pueden permanecer creíbles en estas condiciones?, esto no quiere decir que ningún discurso sea más creíble. Los que cesan de serlo son justamente los ‘metadiscursos’ sobre los cuales está construido el proyecto moderno. (Lyotard, 1993: 35)

En palabras de Beltrán y Cardona (2005: 10), en la medida que la sociedad moderna toma cuerpo, esto es, en cuanto el proyecto liberador se hace experiencia, se va vaciando de contenido: la razón emancipadora es reemplazada, cada vez más, por una razón instrumental que termina por someter al hombre. Por otro lado, y frente a estos intentos de reducir la vida social y la historia al dominio de la razón instrumental, surgen expresiones críticas de la sociedad que cuestionan estos poderes que en nombre de la racionalidad misma explotan, reprimen o excluyen tanto de la vida individual como de la colectiva todo lo que no les sea útil, todo lo que no sea funcional para su fortalecimiento: el movimiento estudiantil del 68, los movimientos feministas, antinucleares y de las minorías étnicas constituyen, sin lugar a dudas, claras manifestaciones de este proceso.

Hace cien años, Europa se consideraba a sí misma como un modelo para el mundo. Respaldada por un

abrumador poderío económico y militar, su civilización parecía superior a todas las demás. La mayoría de los europeos no dudaba de que en el transcurso del siglo xx los valores europeos fueran aceptados en todas partes. En cierto sentido tenían razón, no obstante algunas de las formas de ser moderno también incluían “el comunismo soviético, el nacionalsocialismo y el fundamentalismo islámico. Estos han sido descritos como ataques contra Occidente. En realidad, es mejor concebir cada uno de estos tres proyectos como el intento de realización de un ideal europeo moderno” (Gray, 2004: 17). Las razones de esta afirmación se exponen a continuación.

Para Gray (2004), el comunismo soviético fue concebido en el corazón de la civilización occidental (dada su fundamentación en el pensamiento marxista). No hubiera podido originarse en ningún otro medio. El marxismo es sólo una versión radical de la creencia ilustrada en el progreso —que a su vez es una mutación de las esperanzas cristianas—. Desde el principio, los bolcheviques se propusieron copiar lo que consideraban los rasgos más avanzados de la vida europea: era imperativa una rápida industrialización, la vida campesina debía erradicarse y las labores agrícolas reorganizarse según el modelo de una fábrica. La producción en masa —organizada sobre las bases planteadas por los estudios del inge-

niero estadounidense F. W. Taylor, los cuales Lenin admiraba enormemente— era el único camino para la prosperidad. “Siguiendo a Marx, los bolcheviques creían que la emancipación humana exigía la industrialización. La industria era una de las expresiones del poder humano sobre la naturaleza” (p. 20). Las raíces del sistema soviético se afianzaban en los más utópicos sueños de la Ilustración, sin embargo, el resultado de intentar la realización de esta utopía bolchevique fue un régimen totalitario (pp. 21-22).

En el mismo texto, Gray señala que, tanto por su alcance como por su objetivo de alumbrar una humanidad nueva y socialista, el terrorismo soviético era incomparablemente moderno. Lo mismo puede decirse de los genocidios nazis. En relación con el nazismo, comenta:

En la mente de Hitler nunca hubo la menor duda de que el nazismo era un proyecto moderno. Ardiente admirador de Henry Ford y de las técnicas estadounidenses de producción en masa, el dirigente nazi consideraba la tecnología como un medio para incrementar el poder humano. La ciencia permitía que la humanidad —o parte de ella— se hiciera parte de la evolución [...] Cuando era comprendido, el modernismo nazi se

convertía con frecuencia en objeto de admiración. La visión del mundo de Hitler tenía algunos elementos en común con la que profesaban algunos sectores de la intelectualidad progresista europea [...] Al igual que Marx, creían que el poder de la tecnología podría utilizarse para transformar la condición humana [...] se consideraban a sí mismos como revolucionarios en pie de igualdad con los jacobinos o los bolcheviques. Al igual que el comunismo, el nazismo se proponía revolucionar la sociedad y rehacer la humanidad. (2004: 25-27)

En cuanto al fundamentalismo islámico o el islamismo radical, Gray (2004: 42) sostiene que Al Qaeda se ve a sí misma como una alternativa al mundo moderno, pero las ideas de las que se nutre son la quintaesencia de la modernidad.³ Tal como Kraus dijo en psicoanálisis: el islam radical es un síntoma de la enfermedad de la que pretende ser cura.

Las argumentaciones hasta aquí mencionadas son útiles para señalar que la creciente comprensión de que existen problemas modernos para los cuales no hay soluciones modernas apunta hacia la necesidad de moverse más allá del paradigma de la modernidad.

³ Para efectos de ampliar esta hipótesis se recomienda consultar la fuente.

2. OTROS DISCURSOS DESDE DONDE PENSAR ALTERNATIVAMENTE LAS DINÁMICAS DE LAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA

Es claro que las prácticas y los discursos administrativos se nutren de varias disciplinas, como la psicología, la antropología y la sociología, y también de varios enfoques, como el sistémico y el complejo. Esto último es señalado por González (2003) en un comentario sobre el artículo de Middgleye (2003) titulado “Sciences as Systemic Intervention”. Así mismo, desde la propuesta de la Escuela de Montreal, las prácticas y discursos administrativos han de guardar una relación con las ciencias humanas (Aktouf, 2000). Para efectos del presente artículo se retoman algunos discursos de la sociología, particularmente por considerarla como la “disciplina científica que explica los procesos a través de los cuales los hombres y las mujeres establecen determinado tipo de relaciones sociales y a partir de ellas construyen y reproducen o cambian una forma concreta de realidad social” (Aliende, 2004: 22). Es claro que las organizaciones y sus dinámicas hacen parte de tales relaciones, transformaciones y realidad social, más si se asume, como lo concluyen Hernández *et al.* (2007: 110), que el objeto de estudio de la

administración es “la organización comprendida como un sistema social complejo, conformado por individuos que interactúan de formas particulares y dinámicas para el logro de determinados objetivos”. Estas organizaciones de diferentes tipos y con diversos niveles de complejidad

[...] no son exclusivamente un mecanismo de ordenamiento, sino un importante elemento de dinámica social [...] Se desarrolla entonces un creciente interés por comprender no sólo las implicaciones de las diferentes formas organizacionales sobre el desarrollo social, sino además por la comprensión de la lógica interna con la cual se crean y evolucionan. (p. 104)

Con el ánimo de continuar la discusión sobre lo que implica moverse más allá del paradigma de la modernidad, se acude a varios escritores y textos contemporáneos dentro del campo de la sociología. En primer lugar se toma la propuesta de Bauman; a continuación las propuestas de U. Beck; a renglón seguido la perspectiva poscolonial, la cual es desarrollada por varios autores; posteriormente se presentan algunos estudios recientes sobre las transformaciones del mundo del trabajo en América latina y, por último, algunos elementos del denominado pensamiento complejo.

2.1. Algunas de las propuestas de Bauman

La obra de Bauman es bien prolífica,⁴ no obstante, en relación con su visión sobre la modernidad, sostiene que así como “la confianza moderna se depositó en la *especie* humana, la confianza posmoderna reposa en los poderes de los *individuos* humanos” (2002: 123). Al hablar sobre los tiempos actuales, afirma:

El tiempo fluye y lo hace más rápidamente que en ningún período anterior; pero ya no podemos distinguir el cauce que lo mantiene en un curso predeterminado, si es que existe. Si la modernidad se enfrascó en la tarea de desincrustar a los individuos de los escenarios heredados, lo hizo para incrustarlos más sólidamente que nunca, para crear estructuras construidas a partir de diseños previos, y consecuentemente, más sólidos que los armazones incómodos, poco espaciosos, gastados, y en definitiva, poco fiables que constituían la herencia del antiguo régimen. La posmodernidad, es decir, la modernidad en su fase ‘líquida’ es la época de desincrustar sin reincrustar, de desarraigar sin plantar. (p. 124)

“Modernidad líquida” es un concepto acuñado por Bauman (2003) como una manera de apartarse del malentendido que las palabras “posmodernidad” y “posmodernismo” parecen crear. En ese sentido, la posmodernidad en tanto eje alrededor del cual se disponía todo lo nuevo y actual en la realidad social, fue acogida por Bauman, quien se alejó del término “posmodernismo”, el cual se asociaba a un programa, a una actitud, más que a algún rasgo particular del “mundo de ahí fuera”, esperando así que la posmodernidad designara la cualidad de un tipo particular de sociedad que resultaba ser la nuestra, y distinta de aquella de la de nuestros padres. “Hoy en día la confusión entre posmodernidad y posmodernismo no tiene solución, siendo que muchas veces ambas palabras se usan como sinónimos” (2003: 134). Por otro lado, para él la posmodernidad implicaba el fin de la modernidad, dejarla atrás, estar en la otra orilla, lo cual consideraba falso, ya que seguimos siendo tan modernos como siempre, “modernizando” obsesivamente cuanto cae en nuestras manos.

En relación con sus pensamientos acerca de la incertidumbre⁵ y la inseguridad, Bauman opina:

⁴ Para efectos de este artículo se acude a un texto que desarrolla Bauman en conjunto con Tester (2002) y que parece recoger en buena parte sus reflexiones; también fue consultada *Modernidad líquida* (2003).

⁵ Lo que en términos de Beck (2002) es el riesgo.

Este cambio ha producido volúmenes enormes de tensión y de ansiedad que los Estados-nación (los organismos tradicionalmente designados para cumplir esta función integradora y cohesionadora) no pueden (por carecer de recursos suficientes) o no desean aliviar ni, mucho menos, cortar de raíz. No hay cura evidente para el estado de incertidumbre y ansiedad, y es improbable que las fuentes que las producen se sequen. (Bauman y Tester, 2002: 126-128).

Otro concepto latente en el discurso de Bauman es “el individuo”, el cual se plantea como un sujeto ético, un actor social y también un producto de estrategias vitales específicas. “El individuo es, en todo caso, un concepto problemático, pero ni más ni menos que tantos otros que componen las narrativas sociológicas o, lo que viene a ser lo mismo, las narrativas de nuestra experiencia vital” (2002: 137). En este sentido, su propuesta apunta a concentrarse en la relación entre la individualidad y la sociedad, que en realidad es una faceta más de la compleja relación entre biografía e historia. La idea es centrar la atención en que la sociedad convierte a los humanos en “individuos”.

En cuanto al consumo, Bauman sostiene que todos vivimos en una sociedad de consumidores y no podemos evitarlo (al menos individualmente o en pequeños grupos). Vivir en esta sociedad de consumidores significa que se mide y evalúa, se alaba o denigra a sus miembros según los parámetros *adecuados* para la vida del consumidor. La astucia de cada quien en el mundo de los consumidores depende del volumen de recursos que pueda reunir y exhibir: quienes reúnan y exhiban poco serán consumidores defectuosos, fallidos, imperfectos, no superarán la prueba de la dignidad.

En este orden de ideas, Bauman (2002: 158) se pregunta “¿acaso los pobres no eran también ‘defectuosos’ en la sociedad de los *productores*?”⁶ Dada la diferencia en los parámetros, entonces los pobres eran productores defectuosos o contribuían demasiado a la riqueza de la nación en una época en que dicha contribución se medía por el volumen de trabajo más que por el consumo, pero defectuosos en cualquier caso. Ser defectuoso como productor o como consumidor tiene efectos distintos sobre la dignidad humana. La acusación por la presencia de “productores defectuosos”⁷

⁶ Para Bauman, la modernidad líquida implica el paso de la sociedad de los productores a la sociedad de los consumidores.

⁷ Los productores defectuosos son quienes no pueden acceder al trabajo, los desempleados y, por lo mismo, marginados (Bauman, 2002).

recaía sobre la sociedad y era la sociedad –la fuerza y la riqueza de la nación– la que temía sufrir cuando el número de defectuosos aumentaba. Invertir en la disponibilidad de los desempleados para reasumir su papel de productores “cuando llegaran tiempos mejores” significaba invertir en el bienestar futuro de todo el mundo. Ahora bien, en el caso de la *sociedad de los consumidores* invertir en los pobres puede ser un acto *moralmente* correcto, pero resulta evidente que carece de sentido *económico*. No aportará nada al bienestar del conjunto, ya que dejará menos dinero en el bolsillo del consumidor, con lo cual subirán los precios de los bienes y servicios. Los nuevos pobres⁸ viven en un mundo dominado por los criterios triunfantes de los ricos, lo cual no hace más que añadir el insulto a la herida:

[...] atomizados y pendencieros, despreciándose mutuamente ¿Con qué pueden soñar los consumidores defectuosos?, con volverse ricos y ganar así la dignidad merecida únicamente por los consumidores implacables, los ricos no son el enemigo sino el ejemplo a seguir. Se acabaron los cuentos del lustrabotas que llega a millonario trabajando duro, con frugalidad y abnegación. Otro cuento de hadas totalmente distinto

los ha sustituido: una persecución de momentos de éxtasis, en la que el protagonista gasta sin escatimar y va tropezando de un golpe de suerte a otro [...] la suerte y el infortunio [...] sólo se relacionan tenuemente con las acciones de los afortunados o los desafortunados [...] en este escenario surge con potencia el fenómeno de la corrupción, del aprovechamiento de las oportunidades cuando éstas se presentan, de ganancias que no se han ganado o de impuestos impagados. (Bauman, 2002: 160-162)

Hasta aquí, y para efectos de la propuesta a desarrollar en la última parte del artículo, se recogen de Bauman los conceptos “sociedad de consumidores”, “individuo” y “modernidad líquida”, nociones que van a articular características propias de las sociedades contemporáneas.

2.2. Elementos de la propuesta de Ulrich Beck

Beck es otro importante teórico a la hora de intentar comprender el mundo contemporáneo. Su propuesta sobre las sociedades del riesgo (2002) contiene elementos sustanciales para la realización de este trabajo, en tanto plantea la relación que sostienen las organizaciones con los discursos contemporáneos.

⁸ La idea de Bauman de *los nuevos pobres* es ampliamente desarrollada en el texto *Trabajo, consumismo y nuevos pobres* (2000). Los nuevos pobres serían los *consumidores defectuosos*.

Beck (2002) se ubica en un punto entre la modernidad y la posmodernidad. Habla del final de la sociedad industrial clásica con sus nociones de soberanía del Estado-nación, de automatismo del progreso, de clases, del principio de rendimiento, de la naturaleza, de realidad, de conocimiento científico. Según Beck “somos testigos (sujeto y objeto) de una fractura dentro de la modernidad, la cual se desprende de los contornos de la sociedad industrial clásica y acuña una nueva figura, a la que aquí llamamos ‘sociedad (industrial) del riesgo’” (p. 62).

Así mismo, Beck llama la atención sobre los riesgos empresariales y los efectos de la modernización plasmados en amenazas irreversibles para la vida de las plantas, los animales y los seres humanos. Al contrario de los riesgos empresariales y profesionales del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, éstos ya no se limitan a lugares y grupos, pues tienden a globalizarse, abarcando la producción y la reproducción, y no respetan las fronteras de los Estados-nacionales. En consonancia, emergen entonces unas *amenazas globales* que, en este sentido, son *supranacionales* y no específicas de una clase, y poseen una dinámica social y política nueva. En la modernidad avanzada, escribe Beck:

[...] la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente

por la producción social de riesgos. Por tanto, los problemas y conflictos de reparto [...] son sustituidos por los problemas y conflictos que surgen de la producción, definición y reparto de los riesgos producidos de manera científico-técnica. (2002: 225)

Adicionalmente, Beck (en Beltrán y Cardona, 2005) define cinco tesis frente a la naturaleza del riesgo en las sociedades modernas:

- Los riesgos generados en el nivel más avanzado del desarrollo de las fuerzas productivas: la radioactividad o las sustancias tóxicas presentes en el aire, el agua y los alimentos, se sustraen a la percepción humana inmediata, producen daños sistemáticos y a menudo irreversibles, suelen permanecer invisibles y están abiertos a un proceso social de definición en tanto se establecen en el saber científico y pueden ser transformados, ampliados, reducidos o dramatizados desde allí, por lo cual se convierten en posiciones sociopolíticas clave.
- Los riesgos que generan situaciones sociales de peligro y contienen un efecto búmeran que trasciende el esquema de clases. Los ricos y poderosos no están seguros ante ellos. Constituyen peligros no sólo para la salud, sino también para la legitimación, la propiedad y la ganancia: las

desvalorizaciones y expropiaciones ecológicas que entran en contradicción con los intereses de ganancia y de propiedad que impulsan el proceso de industrialización. Al mismo tiempo producen nuevas desigualdades internacionales (entre naciones del tercer mundo y estados industrializados y entre los mismos estados industrializados).

- Pese a lo anterior, esta clase de sociedad no rompe con la lógica del desarrollo capitalista, pues los riesgos de la modernización se convierten en un gran negocio que cobra vida por sí mismo.
- Los riesgos resultan asignados civilizatoriamente. El saber adquiere así un nuevo significado político.
- Por último, lo que hasta el momento se consideraba apolítico se vuelve político, por ejemplo, la discusión sobre la muerte de los bosques adquiere un contenido político, donde la opinión pública cobra peso. Esto tiene sus consecuencias no sólo para la salud de la naturaleza y el ser humano, sino otro tipo de efectos secundarios sociales, económicos y políticos: hundimiento de mercados, desvalorización del capital, controles burocráticos sobre las decisiones empresaria-

les, apertura de nuevos mercados, costos altísimos y procedimientos judiciales, entre otros.

Según Beltrán y Cardona (2005: 30), los anteriores planteamientos han dado lugar a una serie de discusiones en torno al concepto del riesgo en las sociedades modernas. “[...] Se discute hasta qué punto los riesgos actuales tienen unas repercusiones globales y producen una precariedad universal [...] no es tan claro que eso que unos grupos perciben como un riesgo evidente sea compartido por otros grupos sociales o culturales”. La propia existencia de los riesgos depende del conocimiento que se tenga acerca de ellos, es decir, de la naturaleza construida de los mismos. Desde dicha óptica, que un determinado riesgo sea provocado o no por decisiones humanas se relativiza, pues la propia significación del riesgo, su percepción e interpretación como realidad social construida que es, no es unívoca. Un riesgo que los expertos científicos consideran objetivamente producto de la naturaleza, otros individuos pueden verlo relacionado con decisiones humanas, y viceversa. Beck (2002: 232) ha expresado con precisión y contundencia una situación paradójica: “nuestra sociedad conspira para alcanzar más seguridad y tranquilidad y, en cambio, produce más y más riesgo”, es decir, se produce una sociedad de la incertidumbre.

De la propuesta de Beck anteriormente señalada se extrae, para efectos de este artículo, que la noción de riesgo y/o incertidumbre acuñada por los actores de las organizaciones va a determinar sin lugar a dudas acciones particulares de éstas. De ahí que este sea uno de los elementos para construir la última parte del escrito y, por supuesto, sobrepasa la idea en términos meramente financieros.

2.3. La perspectiva poscolonial

Otra perspectiva de análisis para comprender las sociedades contemporáneas, o los mundos contemporáneos, se encuentra en los desarrollos conocidos como discursos poscoloniales. En este sentido, para referirse a tales discursos es necesario tener en cuenta que se trata de un enfoque reciente con múltiples aristas. Para comenzar, es relevante mencionar que en todos los casos dicha perspectiva plantea la necesidad de trascender la modernidad.

Boaventura de Sousa Santos (2003) ha argumentado enfáticamente que se evidencia un desplazamiento más allá del paradigma de la modernidad en dos sentidos: epistemológica y sociopolíticamente. Epistemológicamente este movimiento implica una

transición del dominio de la ciencia moderna a un panorama plural de formas de conocimiento. “Socialmente, la transición es entre el capitalismo global y las formas emergentes en las cuales nosotros sólo tenemos participación en los movimientos sociales de hoy⁹ y en eventos tales como el Foro Social Mundial” (p. 2).

Se habla entonces de lo que Escobar (2004: 88) llama la “hipercientificación de la emancipación” y la “hipermencantilización de la regulación”. La primera se refiere a que las demandas de la sociedad han sido filtradas a través de la racionalidad de la ciencia; la segunda se refiere al hecho de que, según Escobar, la regulación moderna ha sido el mercado, “ser libre es aceptar su regulación”.

Tales configuraciones generan exclusiones a nivel global. El tamaño de la clase excluida varía de acuerdo con la centralidad del país en el sistema mundial, pero es particularmente asombrosa en Asia, África y Latinoamérica. El resultado es “un nuevo tipo de fascismo social como ‘un régimen social y civilizacional’; este régimen, paradójicamente, coexiste con sociedades democráticas, de ahí su novedad” (Escobar, 2004: 89). Dicho fascismo puede operar de varios modos: en términos de exclusión

⁹ Entre otros: movimiento feminista, movimiento de liberación sexual, movimiento LGBT, movimientos ciudadanos, ecológicos, de consumidores y usuarios de servicios, de minorías étnicas y lingüísticas, movimientos por la comunidad y contraculturales, y movimientos por los derechos humanos.

espacial, de territorios disputados por actores armados, del fascismo de la inseguridad y, por supuesto, del mortal “fascismo financiero”, que a veces dicta la marginalización de regiones y países enteros que no cumplen con las condiciones necesitadas por el capital en términos del dictamen del FMI. Escobar señala que es en el mal llamado “Tercer Mundo” donde se encuentran los mayores niveles de este fascismo social, fenómeno que ha sido creado por la “colonización desde arriba” o “globalización hegemónica”.

Se configura entonces la idea de un “nuevo imperio” (Escobar, 2004: 90) que opera entonces no tanto a través de la conquista, sino mediante la imposición de normas (mercados libres, democracia estilo Estados Unidos, nociones culturales de consumo y así en adelante). Este nuevo imperio se sostiene entre otras cosas a partir de la idea de “Tercer Mundo”: lugar donde ocurren las guerras y la explotación irresponsable de los recursos: petróleo, diamantes, madera, agua, los recursos genéticos y las tierras agrícolas. Ahora bien, ¿de dónde sale la categoría de Tercer Mundo? Para responder tal interrogante cabe recurrir a Mignolo (1996: 10-11), quien indica de dónde surgen los términos y clasificaciones de los mundos en tres:

[...] la angustia de Occidente por el surgimiento de las naciones socialis-

tas y, sobre todo, por el crecimiento económico y tecnológico de la Unión Soviética, inspiró la división del mundo en tres grandes categorías: Los países tecnológicamente desarrollados, organizados democráticamente; los países tecnológicos y económicamente desarrollados, gobernados por la ideología (no capitalista, no democrática); y los países tecnológicos y económicamente subdesarrollados. La enunciación se encuentra en el Primer Mundo y no en el Segundo ni en el Tercero. Ya que la clasificación se originó en países capitalistas democráticamente desarrollados, éstos se convirtieron naturalmente en el Primer Mundo y en el modelo de las clasificaciones posteriores.

El Tercer Mundo es, pues, una idea colonizadora mediante la cual se mantiene el sistema hegemónico denominado “eurocentrista”. Ahora bien, el colonialismo hace parte de la modernidad en tanto se argumenta lo siguiente:

1) La localización de los orígenes de la modernidad en la Conquista de América y el control del Atlántico después de 1492, mucho antes que los más comúnmente aceptados mojones como la Ilustración o el final del siglo XVIII; 2) la atención al colonialismo, poscolonialismo e imperialismo como constitutivos de la modernidad; esto incluye una determinación de no pasar por alto la

economía y sus concomitantes formas de explotación; 3) la adopción de una perspectiva planetaria en la explicación de la modernidad, en lugar de una visión de la modernidad como un fenómeno intra-europeo; 4) la identificación de la dominación de otros afuera del centro europeo como una necesaria dimensión de la modernidad; 5) una concepción del eurocentrismo como la forma de conocimiento de la modernidad/colonialidad—una representación hegemónica y modo de conocimiento que arguye su propia universalidad, “derivada de la posición europea como centro”— (Dussel, 2000: 471; Quijano, 2000: 549)- [...] En síntesis, hay una re-lectura del “mito de la modernidad” en términos de [su] lado oculto [...] y una nueva denuncia del supuesto de que el desarrollo europeo debe ser seguido unilateralmente por cualquier otra cultura, por la fuerza si es necesario —lo que Dussel (1993, 2000) denominó la “falacia desarrollista”—. (Escobar, 2004: 90)

Frente a este escenario, el pensamiento poscolonial plantea la necesidad de tener un “encuadre alternativo” que implica tomar seriamente la fuerza epistemológica de las historias locales y pensar lo teórico a través de la praxis política de los grupos subalternos, es decir de lo que se co-

noce como razón poscolonial. Para el caso, Mignolo (1996: 11) argumenta a favor de “la razón poscolonial entendida como un grupo diverso de prácticas teóricas manifiestas a raíz de las herencias coloniales, sin decir que lo poscolonial sea un nuevo paradigma”.

Una de las suposiciones de Mignolo (1996) es que la teorización poscolonial lucha por un desplazamiento del *locus* de enunciación¹⁰ del Primer al Tercer Mundo. Tal lucha debe tener en cuenta que, según la clasificación, el Tercer Mundo (casi todo ubicado en el hemisferio sur del planeta) es tradicional, económica y tecnológicamente no desarrollado y su mentalidad obstruye la posibilidad de pensamiento utilitario y científico. Así, lo poscolonial tiene como característica sustancial cambiar el origen de la enunciación (producción de discurso) de acciones sociales que surgen en los países del Tercer Mundo y que invierten la imagen producida y sostenida por una larga tradición, desde la herencia colonial hasta la redistribución de la labor científica analizada y tecnológicamente subdesarrollada. Es decir, cambiar la idea de que el Tercer Mundo no puede producir teoría en ninguna de las ciencias, pues sólo es en el Primer Mundo donde ésta se construye, dado que allí no existen

¹⁰ Es el origen del discurso en términos de donde emerge.

las obstrucciones ideológicas para el desarrollo del pensamiento científico y teórico. En relación con esto, Mignolo reflexiona:

El asunto no es si una persona nacida en Holanda debe ser molinero y otra nacida en Nueva York debe ser corredor de bolsa, tampoco si alguien nacido en Holanda o en Nueva York tiene más autoridad en cuanto a molinos o a la bolsa se refiere, sino más bien, quién está hablando de qué, desde dónde y porqué”. (p. 21)

Castro (2005) señala cómo el surgimiento de los estudios poscoloniales y subalternos hacia finales del siglo XX, por parte de teóricos provenientes de las ex colonias europeas en Asia y Oriente Medio como Said, Bhabha, Spivak, Prakash, Chatterjee, Guha y Chakrabarty, empezó a mostrar que el colonialismo no es solamente un fenómeno económico y político, sino que posee una dimensión epistémica vinculada al nacimiento de las ciencias humanas, tanto en el centro como en la periferia. En este sentido cabría hablar de colonialidad antes que de colonialismo para destacar la dimensión cognitiva y simbólica de ese fenómeno.

Casi todos los autores mencionados por Castro (2005) han argumentado que las humanidades y las ciencias sociales modernas crearon un imaginario sobre el mundo social (el orien-

tal, el negro, el indio, el campesino), el cual no sólo fue útil para legitimar el poder imperial en lo económico y lo político, “sino que también contribuyó a crear los paradigmas epistemológicos de estas ciencias y a generar las identidades (personales y colectivas) de colonizadores y colonizados” (p. 20).

En este sentido, Castro (2005) se interesa particularmente en el papel otorgado por Said (1990, 1995) a las ciencias humanas en la construcción del imaginario colonial. El orientalismo encontró su lugar en la academia metropolitana desde el siglo XIX con la creación de cátedras sobre civilizaciones antiguas en el marco del gran entusiasmo generado por el estudio de las lenguas orientales. El punto central de este argumento es que el interés por el estudio de las antiguas civilizaciones asiáticas obedeció a una estrategia de construcción del presente colonial europeo. En el pasado del mundo asiático se buscaron los orígenes (las “raíces”) de la triunfante civilización europea. La filología parecía “comprobar científicamente” lo que filósofos como Hegel venían planteando desde finales del siglo XVIII: Asia no es otra cosa que el grandioso pasado de Europa. La civilización ciertamente “empezó” en Asia pero sus frutos fueron recogidos por Grecia y Roma, el referente cultural inmediatamente anterior de la Europa moderna.

El dominio europeo sobre el mundo requirió una legitimación ‘científica’, en la cual empezaron a jugar un papel fundamental las nacientes ciencias humanas: filología, arqueología, historia, etnología, antropología, paleontología. Al ocuparse del pasado de las civilizaciones orientales estas disciplinas ‘construyeron’, en realidad, el presente colonial europeo. (Castro, 2005: 24)

Según Castro (2005), aunque la inserción sistemática de teóricos latinoamericanos en el debate internacional sobre el poscolonialismo se gestó primero en universidades de los Estados Unidos, esto no significa que, por lo menos en este caso, la teorización poscolonial se haya realizado desde los Estados Unidos para América Latina. Buena parte del arsenal que alimenta la teorización latinoamericana sobre lo poscolonial surgió en países como México, con las obras pioneras del historiador Edmundo O’Gorman y del sociólogo Pablo González Casanova, en Brasil con los trabajos del antropólogo Darcy Ribeiro y en Argentina con la filosofía de la liberación desarrollada por Dussel en la década de 1970. No fueron influencias teóricas como las de Foucault, Deleuze y Derrida las que animaron algunas de estas obras, sino los desarrollos propios de las ciencias sociales en América Latina, en particular de la teoría de la dependencia. “Los críticos ignoran, además, que varios de los animado-

res actuales de este debate no son académicos que funcionan para la ‘teaching machine’ estadounidense sino profesores(as) y activistas que viven y trabajan en América Latina” (Castro, 2005: 42-43).

En su libro *Local Histories/Global Designs*, Mignolo (en Castro, 2005: 51) afirma que la conquista de América significó no sólo la creación de una nueva “economía-mundo” (con la apertura del circuito comercial que unía el Mediterráneo con el Atlántico) sino, también, la formación del primer gran “discurso” (en términos de Said y Foucault) del mundo moderno. En polémica con Wallerstein, Mignolo argumenta que los discursos universalistas que legitimaron la expansión mundial del capital no surgieron durante los siglos XVIII y XIX sobre la base de la revolución burguesa en Europa sino que aparecieron ya desde mucho antes, durante el “largo siglo XVI” y coincidiendo con la formación del “sistema mundo moderno/colonial”. El primer discurso universalista de los tiempos modernos no se vinculó con la mentalidad burguesa liberal sino, paradójicamente, con la mentalidad aristocrática cristiana; se trata, según Mignolo, del discurso de la limpieza de sangre. Este discurso operó en el siglo XVI como el primer esquema de clasificación de la población mundial. Aunque no surgió en el siglo XVI sino que se gestó lentamente durante la Edad Media

cristiana, el discurso de la pureza de sangre se tornó hegemónico gracias a la expansión comercial de España hacia el Atlántico y el comienzo de la colonización europea. Una matriz clasificatoria perteneciente a una historia local (la cultura cristiana medieval europea) se convirtió, en virtud de la hegemonía mundial adquirida por España durante los siglos XVI y XVII, en un diseño global que sirvió para clasificar a las poblaciones de acuerdo con su posición en la división internacional del trabajo.

La “colonialidad del poder” (categoría clave para Castro) hace referencia, inicialmente, a una estructura específica de dominación a través de la cual fueron sometidas las poblaciones nativas de América a partir de 1492. Aníbal Quijano (en Castro, 2005) es quien utiliza por primera vez la categoría, y afirma que los colonizadores españoles entablaron con los colonizados amerindios una relación de poder fundada en la superioridad étnica y epistémica de los primeros sobre los segundos. No se trataba tan sólo de someter militarmente a los indígenas y destruirlos por la fuerza, sino de transformar su alma, de lograr que cambiaran radicalmente sus formas tradicionales de conocer el mundo y de conocerse a

sí mismos, adoptando como propio el universo cognitivo del colonizador.

Castro sostiene que “bajo las nuevas condiciones creadas por el capitalismo posfordista¹¹ asistimos a una reorganización posmoderna de la colonialidad, que aquí denomino ‘poscolonialidad’” (2005: 65). Para soportar su hipótesis, Castro se basa en los trabajos de Hardt y Negri (2001).

Según Castro (2005), la tesis general de Hardt y Negri es que tanto el imperialismo como el colonialismo, en tanto dispositivos modernos de explotación del trabajo humano, han llegado a su fin porque actualmente el capital ya no requiere de esas formaciones históricas para reproducirse. Por el contrario, el imperialismo y el colonialismo, que fueron muy útiles durante más de 400 años a la expansión del capital, llegaron a convertirse en un obstáculo para el capitalismo global, razón por la cual fueron rebasados por la dinámica del mercado mundial.

No es la fabricación de objetos físicos sino la manipulación de datos, imágenes y símbolos lo que caracteriza a la economía posfordista. Esta hegemonía del trabajo inmaterial

¹¹ Para ampliar el tema de las características del fordismo según Coriat y otros, y el posfordismo como nueva configuración del sistema de producción contemporáneo, se recomienda consultar a Mora (2008) en *Organizaciones líquidas: retos de las responsabilidad social*.

requiere que la producción deje de estar atada a territorios específicos y que la fábrica deje de ser la sede paradigmática del trabajo. La globalización no sólo ha trasladado la producción fuera de los muros territoriales de la fábrica, transformando radicalmente la relación entre capital y trabajo, sino que ha convertido al colonialismo en una reliquia histórica de la humanidad. En el momento “cuando el conocimiento se convierte en la principal fuerza productiva del capitalismo global, reemplazando al trabajo físico de los esclavos y al trabajo maquinal de la fábrica, el colonialismo deja de ser necesario para la reproducción del capital” (Hardt y Negri, 2001: 286-297).

Para Castro (2005), las ideas de Hardt y Negri son valiosas pero incompletas, pues no está de acuerdo en que el colonialismo haya llegado a su fin, más bien considera que ha emergido una nueva etapa denominada “poscolonialismo”. Así, para Castro (2005) el diagnóstico que ofrecen Hardt y Negri es incompleto porque no toma en cuenta uno de los aspectos fundamentales del poder

imperial: su “rostro poscolonial”. En la lista de los cambios estructurales que los autores analizan con gran perspicacia (de la soberanía moderna a la posmoderna, del imperialismo al Imperio, de la economía fordista a la posfordista, de la sociedad disciplinaria a la sociedad de control)¹² hay uno que brilla por su ausencia: el cambio de la colonialidad a la poscolonialidad.

Esta poscolonialidad afectaría todas las ideas sobre el desarrollo. Así, de acuerdo con Castro (2005), durante las décadas de 1960 y 1970 los Estados-nacionales—apoyados en el diagnóstico de las ciencias sociales, en particular de la economía—definieron el desarrollo de los países del Tercer Mundo tomando como referencia los indicadores de industrialización. Se suponía que el desarrollo económico dependía del desdoblamiento de la industria, de tal manera que el subdesarrollo correspondía a una etapa histórica preindustrial. Salir del subdesarrollo equivalía a promover el despegue del sector industrial, lo cual redundaría en un aumento del ingreso per cápita, de los índices de

¹² El tema del paso de la sociedad de la disciplina a la sociedad del control aparece detallado por Deleuze en 1991. En términos muy sucintos la nueva sociedad, la del control, es una modular, donde la cifra marca el acceso a la información o el rechazo. En la sociedad del control, la empresa reemplaza a la fábrica, ya no compra materias primas y vende productos terminados: compra productos terminados o monta piezas. Lo que quiere vender son servicios y lo que quiere comprar son acciones. Ya no es un capitalismo para la producción, sino para el producto, es decir para la venta y para el mercado. El servicio de venta se ha convertido en el centro o el “alma” de la empresa. El *marketing* es sin duda el instrumento de control social. El control es a corto plazo y de rotación rápida, pero también continuo e ilimitado.

alfabetización y escolaridad, de la esperanza de vida, etc. Para los desarrollistas se trataba de generar el tránsito de la sociedad “tradicional” a la “moderna”, pues suponían que la modernización representaba un *continuum* en el cual el subdesarrollo era la fase inferior del desarrollo pleno. Promover la modernización se convirtió en el objetivo central de los estados asiáticos, africanos y latinoamericanos durante estas décadas. En ese contexto se hacía urgente la intervención estatal en sectores clave como la salud, la educación, la planificación familiar, la urbanización y el desarrollo rural. Todo esto hacía parte de una estrategia diseñada por el Estado para crear enclaves industriales que permitieran, de forma paulatina, eliminar la pobreza y “llevar el desarrollo” a todos los sectores de la sociedad.

Las poblaciones subdesarrolladas del Tercer Mundo eran vistas como objeto de planificación y el agente de esta planificación biopolítica¹³ debía ser el Estado, cuya función era elimi-

nar los obstáculos para el desarrollo, es decir, erradicar, o en el mejor de los casos disciplinar, los perfiles de subjetividad, tradiciones culturales y formas de conocimiento que no se ajustaran al imperativo de la industrialización (Castro, 2005: 78-79).

Escobar (2004) muestra que hacia los años 80 la idea del desarrollo industrial se debilitó y comenzó a ser reemplazada por otra diferente: la del desarrollo sostenible. Según Escobar, el capital sufre un cambio significativo en su forma y adquiere, paulatinamente, un rostro posmoderno. Esto significa que ciertos aspectos considerados por el desarrollismo moderno como variables residuales (la biodiversidad, la conservación del medio ambiente o la importancia de los sistemas no occidentales de conocimiento) pasan a convertirse en elementos centrales de las políticas globales del desarrollo. Para Escobar el desarrollo sostenible no es otra cosa que la reconversión posmoderna del desarrollismo moderno. El desarrollo económico ya no se mide por los ni-

¹³ Para Foucault, la biopolítica “es la manera como se ha procurado, desde el siglo XVIII, racionalizar los problemas planteados a la práctica gubernamental por los fenómenos propios de un conjunto de seres vivos constituidos como población: salud, higiene, natalidad, longevidad, razas [...] prácticas que adquieren su agudeza desde el marco racional del liberalismo” económico (2007 [1979]: 359). Para Foucault, se destaca la proposición del poder sobre la vida y el uso de la política para ejercerlo. Se hace uso de procesos disciplinarios (escuelas y ejército) para aumentar el control sobre la población; se administran los fenómenos que surgen de las relaciones individuales, permitiendo conocer un nuevo comportamiento social y así plantear una intervención de un poder regulador. Surge el ejercicio del poder (política) en tanto defiende la vida, y como consecuencia la normatiza. A partir de este momento se puede matar para defenderla. Para Deleuze este poder se ejerce más allá de la disciplina en las sociedades del control (Garcés, 2005).

veles materiales de industrialización, sino por la capacidad de una sociedad para generar o preservar capital humano. Mientras el desarrollo de los 60 y 70 sólo tenía en cuenta el aumento de “capital físico” (productos industrializados) y la explotación de “capital natural” (materias primas), el desarrollo sostenible pone en el centro de sus preocupaciones la generación de “capital humano”, esto es, la promoción de los conocimientos, aptitudes y experiencias que convierten a un actor social en sujeto económicamente productivo. La posibilidad de convertir el conocimiento humano en fuerza productiva, sustituyendo al trabajo físico y a las máquinas, se transforma en la clave del desarrollo sostenible.¹⁴

Hoy en día la fuerza de trabajo hegemónica no está compuesta por trabajadores materiales, sino por agentes capaces de producir y administrar conocimientos e informaciones. En otras palabras, la nueva fuerza de trabajo en el capitalismo global se define por su “capacidad de manipular símbolos”. Esto no quiere decir solamente que los computadores y las nuevas tecnologías de la infor-

mación forman parte integral de las actividades laborales de millones de personas en todo el mundo y que la familiaridad con estas tecnologías se convierte en un requisito fundamental para acceder a los puestos de trabajo; significa, más aún, que el modelo de procesamiento de símbolos, típico de las tecnologías de la comunicación, se está convirtiendo en el modelo hegemónico de producción de capital. De acuerdo con dicho modelo, la economía capitalista se está reorganizando con base en el conocimiento producido por ciencias como la biología molecular, la ingeniería genética o la inmunología, y por corrientes de investigación como el genoma humano, la inteligencia artificial y la biotecnología.

Para Hardt y Negri (2001), como para Escobar (2004), el capitalismo posmoderno es un régimen biopolítico porque construye la naturaleza y los cuerpos mediante una serie de bioprácticas en las cuales el conocimiento resulta fundamental. Todo lo anterior obviamente apunta hacia el discurso de las sociedades del conocimiento y, por supuesto, hacia la gestión del mismo.

¹⁴ El desarrollo sostenible puede definirse como “un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”. Esta definición fue empleada por primera vez en 1987 en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, creada en 1983. Los economistas que se preocupan por el desarrollo sostenible señalan que la satisfacción de las necesidades del futuro depende de cuánto equilibrio se logre entre las necesidades sociales, económicas y ambientales en las decisiones que se toman ahora (Castro, 2005: 101).

En este sentido, el rol de las organizaciones (empresas o no) cobra vital importancia en cuanto a la manera como desde allí se entienda lo que significa “sumarse” al paradigma de la sociedad del conocimiento, con el único fin de mantener la hegemonía de unos pocos frente a los intereses de todos. De allí la necesidad de plantearse un esquema diferente, un espectro que permita vislumbrar que otro mundo es posible y que otras estrategias han de forjarse. A partir de esta necesidad Castro (2005) ejemplifica claramente:

El interés de las Naciones Unidas en la conservación y gestión de este ‘patrimonio’ es claro: los recursos genéticos tienen valor económico y significan beneficios para las empresas que trabajan con tecnologías de punta en el campo de la biotecnología y la ingeniería genética. De este modo el manejo de información y lenguajes abstractos –lo que H y N llaman ‘producción inmaterial’– se coloca en el centro de la empresa capitalista posmoderna, pues la identificación, alteración y transferencia de material genético a través del conocimiento tiene aplicaciones económicas en el campo de la agricultura y en el de la salud. En el sector de la agricultura la biotecnología trabaja en el incremento de la producción de alimentos mediante la producción de plantas transgénicas más resistentes a plagas e insectos y menos vulnerables a la fumigación con químicos.

En 1999 90% de la soja producida en Argentina y 33% del maíz producido en los Estados Unidos eran procedentes de cultivos transgénicos y este porcentaje aumenta para productos como algodón, tomate, tabaco, caña de azúcar, espárrago, fresa, papaya, kiwi, cebada, pepino y calabacín. La reconversión biotecnológica del agro es un negocio redondo para la industria alimenticia, controlada por un puñado de empresas especializadas en la investigación biotecnológica. Lo mismo ocurre en el sector de la salud. La industria farmacéutica se concentra en la producción de medicamentos de base biológica que son utilizados en el tratamiento de enfermedades como el cáncer, la hemofilia y la hepatitis B, sin mencionar la creciente producción de medicamentos genéricos y de psicofármacos. Se estima que el mercado de los medicamentos derivados de extractos vegetales o productos biológicos genera utilidades que oscilan alrededor de los 400 mil millones de dólares anuales; estas ganancias se concentran en manos de un reducido número de empresas multinacionales que monopolizan la investigación de punta [...] el tema de la biodiversidad nos coloca frente a un sector estratégico de la economía global, seguramente el que redefinirá el tablero de la geopolítica en el siglo XXI puesto que el acceso a la información genética marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso económico. Las empresas multina-

cionales tienen los ojos puestos en los recursos genéticos, manipulables a través del conocimiento experto, cuya mayor variedad se encuentra en los países del Sur [...] y las patentes y la propiedad intelectual [se convierten en mecanismos para tal negocio]. (pp. 82-83)

La propiedad intelectual es un concepto jurídico de carácter transnacional amparado por las Naciones Unidas a través de la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Intelectual) que protege y regula las “creaciones e innovaciones del intelecto humano” como las obras artísticas y científicas. De acuerdo con esta norma cuando los productos inmateriales implican algún tipo de innovación tecnológica que tenga aplicación comercial pueden ser patentados por sus autores y utilizados como si fueran propiedad privada. Una patente se define como la concesión que otorga el Estado a un inventor para que explote comercialmente su producto de manera exclusiva durante cierto tiempo. En el caso de la biodiversidad y los recursos genéticos las empresas multinacionales que trabajan con tecnologías de punta pueden alegar que cualquier alteración genética de la flora y la fauna implica una actividad inventiva del intelecto que tiene aplicación directa en la industria agraria o farmacéutica y que, por tanto, tiene derecho a ser protegida por patente.

Las patentes son el mecanismo jurídico a través del cual se legitiman las nuevas formas de expropiación colonial del conocimiento. Así, afirma Castro (2005: 92) que “la colonialidad del poder no ha muerto sino que ha cambiado su forma; esto no quiere decir que las formas modernas de la colonialidad hayan desaparecido sino que han aparecido otras formas que son afines a los nuevos imperativos de la producción inmaterial”.

A todas estas formas de “dominación” es a lo que se denomina poscolonialidad. Por otra parte, y a manera de complemento, la tolerancia frente a la diversidad cultural se ha convertido en un valor políticamente correcto, pero sólo cuando esa diversidad pueda ser útil para la reproducción de capital. El indígena, por ejemplo, ya no es alguien que pertenece al pasado social, económico y cognitivo de la humanidad, sino un “guardián de la biodiversidad” (Ulloa, 2004). De ser obstáculos para el desarrollo económico de la nación, ahora los indígenas son vistos como indispensables para el desarrollo sostenible y sus conocimientos tradicionales son elevados a la categoría de “patrimonio inmaterial de la humanidad”. Sin embargo, aunque los saberes de las comunidades indígenas o negras pueden ser vistos como “útiles” para la conservación del medio ambiente, la distinción entre “conocimiento tradicional” y “ciencia”, elaborada por la Ilustración durante el siglo XVIII,

continúa vigente: el primero sigue siendo un conocimiento anecdótico, no cuantitativo, carente de método, mientras el segundo, a pesar de los esfuerzos transdisciplinarios de las últimas décadas, es tenido aún como el único conocimiento epistémicamente válido.

En conclusión, de lo anotado en relación con el discurso poscolonial, es importante considerar para la construcción de la propuesta final del artículo las ideas sobre el papel de las multinacionales frente a la gestión de las organizaciones, la innovación como elemento crucial frente al discurso de la creación y gestión del conocimiento, la noción misma de la nueva colonización o poscolonialismo como nuevo escenario de control y, finalmente, los movimientos sociales.

2.4. Discursos en torno a las transformaciones del trabajo

El papel jugado por las organizaciones y particularmente por las empresas en el escenario de la modernidad ha sido fundamental, y en esa misma medida lo es también en el proceso de transformación de la sociedad hacia los aspectos señalados con anterioridad. No puede desligarse la responsabilidad de las organizaciones frente al hecho de tener una sociedad que perjudica a quienes no tienen acceso al trabajo y que se

regula por los parámetros del mercado y el consumo. Todo esto bajo la creencia de los paradigmas mismos de la modernidad.

Los impactos no se han hecho esperar, y en el caso particular de América Latina son varias las investigaciones alrededor de las consecuencias de adoptar un modelo sin su necesaria discusión. Al respecto, Schettini y Sarmiento (2000: 97-99) exponen cómo el derrumbe del ciclo expansionista, que la economía capitalista mundial conoció entre la inmediata posguerra y los primeros años de la década de los 70, abrió un periodo de profundas transformaciones sociales y políticas. Estas reestructuraciones dieron lugar a una fase de acumulación caracterizada por la globalización del capital, por un nuevo equilibrio entre política y economía, traducido en el ensanchamiento de la esfera autónoma del mercado en detrimento de la acción estatal, y por el hundimiento del mundo laboral fordista, evidenciado en la flexibilización de los contratos de trabajo, la precarización y el desempleo estructural. El nuevo panorama social, con fábricas abandonadas, vendedores callejeros de miles de productos hechos en instalaciones altamente automatizadas, hombres y mujeres vagando cotidianamente en busca del trabajo perdido, campesinos expulsados de sus tierras por obra de la transformación capitalista del mundo rural y la destrucción

mercantil de los recursos naturales, la *guetificación* urbana en los extremos de la pirámide social, contingentes de hombres, mujeres y niños alimentándose de las sobras de las casas de comidas rápidas, llevó a los teóricos sociales a ocuparse de la “nueva cuestión social” de fin de siglo: la exclusión, esta vez generada dentro del mundo del trabajo y manifiesta en los altos índices de desempleo y subempleo. “A este panorama poco alentador respecto de la evaluación cuantitativa del empleo en la región latinoamericana, habría que sumarle la degradación de la condición laboral por obra de la adopción de regímenes de trabajo flexibles y el reflujo del poder imperial” (Schettini y Sarmiento, 2000: 106).

La situación de extrema desigualdad, sumada a la preocupante migración hacia el subempleo y al empleo informal, son índices inequívocos de que en la empresa no existe la preocupación por el bienestar de las comunidades, y que incluso parecen favorecer una pérdida constante del mismo.

Moise (2000: 140-146) complementa esta mirada al hablar del daño psicológico que significa para la mayoría de los habitantes de la Tierra la desocupación masiva y la precarización laboral. Este daño consiste en instalar un “horizonte de amenaza”, como una inseguridad crónica comparable con la que produce una guerra mundial. Existen en Amé-

rica Latina diversas modalidades de trabajo que escapan a la noción convencional de empleo. Dichas modalidades pueden asumir un carácter individual, como es el caso de los autoempleados, o colectivo, organizado en familias, asociaciones, pequeñas organizaciones comunitarias, etc. No siempre el trabajo en estos ámbitos tiene motivaciones exclusivamente económicas, si bien en la mayoría de los casos surge de la necesidad de obtener ingresos.

El trabajo también puede ser solidario, movilizador de energías sociales, participativo, dirigido a mejorar la infraestructura social. La intención de la investigación de Moise (2000) es abordar el trabajo entendiéndolo tanto desde su función generadora de ingresos como en sus efectos sobre la calidad de vida, es decir, como satisfactor de necesidades humanas y catalizador de capacidades sociales.

Disociar el trabajo de la producción negándole al sujeto su carácter de productor de bienes, creador de tecnologías e instrumentos y generador de riqueza, supone ignorar al trabajo como un rasgo constitutivo de lo humano, ya que de este modo es el sujeto quien queda despojado de su condición de productor-protagonista de procesos sociales e históricos. (p. 143)

Para esta teórica, el trabajo es un organizador central en la vida de las

personas. Cuando este ordenador se fractura, afecta directamente la identidad y produce alteraciones en los ritmos vitales del sujeto. Además de las monetarias, hay también una serie de ventajas que ofrece el trabajo: son las ventajas comunitarias que integran al hombre en un ámbito social y le permiten escapar del aislamiento, creando relaciones sociales sólidas. Más aún, en la experiencia humana la falta de un entorno colectivo que afecta tanto a la familia como a la vida privada y que tradicionalmente modeló buena parte de la sociedad, resulta más peligrosa que el desempleo.

La satisfacción en el trabajo puede estar relacionada con el producto, con la aprobación que se recibe de una figura valorada, puede derivar también de un sentido de cooperación con otro sin descartar cierta erotización de las técnicas involucradas en la realización de la tarea misma. No obstante, la satisfacción en el trabajo es, en la actualidad, tasada enteramente en términos de salarios y horas no sólo por patrones, sino hasta por los mismos empleados [...] indudablemente, el impacto subjetivo causado por la desocupación es un ingrediente más en nuestra época, en cuanto al deterioro de la salud en general y de la salud mental en particular. (Moise, 2000: 145)

Para concluir, Moise invita a reflexionar sobre el hecho de que no se crea una sociedad con sujetos constructores de su bienestar y el de sus grupos generando temores, desesperanza e inseguridad hacia un futuro donde la inclusión está entre signos de interrogación. Por esta razón, propone que “es necesario que desde diferentes disciplinas aportemos todos nuestros esfuerzos posibles para modelar una nueva cultura del trabajo que incluya, sí, a la economía, pero también a la construcción de un sujeto con identidad como su producto más creativo y valioso, para sí mismo y para los demás” (2000: 146).

Otra visión en relación con los cambios en el mundo del trabajo es presentada por Cortazzo (2000), quien considera que a partir de la reestructuración del Estado¹⁵ –que significó apertura económica (comercial y financiera), privatizaciones, nuevas formas de contratación, modificación de la legislación laboral– se pone de manifiesto el sueño de “modernización”, la entrada al Primer Mundo y la promesa del desarrollo económico. Pero este fenómeno presenta un aspecto contradictorio:

[...] por un lado, éxito en algunos indicadores económicos; por el otro la cara más cruda de la realidad, es decir, índices bochornosos de desocu-

¹⁵ Particularmente en el caso de los Estados latinoamericanos.

pación y subocupación, alarmante crecimiento del trabajo negro –todo eso sostenido por medidas cada vez más injustas– y retirada lenta, pero segura, de todo tipo de prestación social por parte del Estado. (p. 153)

Hay, entonces, cambios en el mundo del trabajo –y las formas que predominan son las diversas variantes de su precarización–, el cual asume formas de *sumergido*, muy desvalorizadas, que tienden a no valorar al sujeto sino más bien apuntan a su marginación, a su exclusión no sólo del salario, también de otras esferas como por ejemplo la diversión, la educación, la expresión artística. Es así como Cortazzo (2000: 179-180) propone:

En estos tiempos en que crecen las diversas formas precarias de trabajo, el desempleo y subempleo, es necesario para nosotros como cientistas sociales, indagar cuáles son las nuevas manifestaciones que presenta el trabajo, así como pensar, analizar y proponer estrategias no sólo de sobrevivencia sino también de solidaridad en vías de suponer este *impasse*; consideramos que la relación entre origen de las personas/clase social/trabajo (no trabajo) es casi lineal, es decir, a malas condiciones de vida corresponden malas condiciones de

trabajo y, por ende, malas condiciones de educación, de vivienda, de saneamiento básico, de salud.

Para Cortazzo (2000), hay una tendencia a modificar las relaciones capital/trabajo a través de medidas como la flexibilización laboral, la privatización de las empresas del Estado, la modificación de los procedimientos de negociación colectiva de trabajo, la nueva legislación sobre accidentes de trabajo y la creación de empresas privadas para regirla,¹⁶ la privatización de la jubilación por medio de la creación de fondos privados, así como a través de las innovaciones tecnológicas y organizacionales implementadas por las empresas: reingeniería, TQM, *Just and time*, cambios en las formas de remuneración y reducción del gasto social vía privatización de la seguridad social. Estas transformaciones inciden fuertemente en las formas de vivir, morir y enfermar, en el desempleo y en el fortalecimiento de las variantes del mercado negro de trabajo, llámese precario o informal.

Todas las realidades actuales antes señaladas han sido posibles gracias a la intervención de las organizaciones, es decir, gracias a la implementación de lo que en el seno de la dirección de las organizaciones –so-

¹⁶ Para el caso colombiano se trata de las Cooperativas de Trabajo Asociado y temporales mediante las cuales se contratan los servicios de personal en muchas empresas del país, sobre todo en las principales ciudades.

bre todo en el sector privado (sin ser raros los casos en el sector público)—se consideran las mejores prácticas del “buen gobierno corporativo”¹⁷ que parte del supuesto de conocer y aplicar un conjunto de reglas que permitan a la empresa maximizar sus ganancias para los inversionistas. Desde aquí, el planteamiento de lo que significa la gestión y el papel de las organizaciones se centra en un paradigma simplificador, eminentemente modernizante y que nada parece tener que ver con el papel que las organizaciones deben desempeñar en una sociedad como la colombiana, en aras justamente de transformarla.

Por todo lo anterior, es necesario reconfigurar, o al menos conocer, la mirada que tienen las organizaciones frente a las transformaciones en el mundo de trabajo; de allí que ese sea un elemento a considerar en la propuesta final.

2.5. El pensamiento complejo

Según Morin (2007), hoy en día se vive bajo el imperio de los principios de *disyunción, reducción y abstrac-*

ción, cuyo conjunto constituye lo que ha denominado el “paradigma de simplificación” (positivismo). Descartes formuló ese paradigma maestro de Occidente desarticulando al sujeto pensante (*ego cogitans*) y a la cosa extensa, es decir, filosofía y ciencia, y postulando como principio de verdad las ideas “claras y distintas”, es decir, al pensamiento disyuntor mismo.

Este paradigma, “que controla la aventura del pensamiento occidental desde el siglo xvii, ha permitido, sin duda, los enormes progresos del conocimiento científico y de la reflexión filosófica; sus consecuencias nocivas ulteriores no se comienzan a revelar hasta el siglo xx” (Morin, 2007: 29), sin embargo ha sido incapaz de explicar y concebir la complejidad de la realidad.

Si se plantea la pregunta sobre qué es la complejidad, una posible respuesta está dada por Langrand-Escure y Thiétart (1997) cuando subrayan que a primera vista es un fenómeno cuantitativo ligado a la extrema variedad de elementos y de interacciones entre ellos. Al mirar con más atención,

¹⁷ Si se entiende el Gobierno Corporativo (la manera como deben ser gerenciadas y gestionadas las organizaciones) como la organización colectiva del proceso decisional o como las empresas tienen que ver con los medios a través de los cuales aquellos quienes proporcionan fondos financieros aseguran una retribución adecuada de sus inversiones, se puede apreciar que ambas se refieren a los mecanismos o al conjunto de sistemas de control por medio de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas eficientemente por parte de sus equipos directivos, para crear valor en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario (Ganga y Vera Garnica, 2008).

la complejidad es efectivamente el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones y azares que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es como la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. De allí la necesidad que tiene el conocimiento de poner orden en los fenómenos, rechazando el desorden y descartando lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar. Pero tales operaciones, inevitables para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan los otros caracteres de lo complejo, como ya lo enuncia Morin (2007).

De acuerdo con él, la complejidad ha vuelto a las ciencias por la misma vía por la que se había ido. El desarrollo mismo de la ciencia física, que se ocupaba de revelar el orden impecable del mundo, su determinismo absoluto y perfecto, su obediencia de una ley única y su constitución a partir de una materia simple primigenia (el átomo), se ha abierto finalmente a la complejidad de lo real. Se ha descubierto en el universo físico un principio “hemorrágico de degradación y de desorden” (segundo principio de la termodinámica); luego, en el supuesto lugar de la simplicidad física y lógica, se ha descubierto la extrema complejidad microfísica; la

partícula no es un ladrillo primario, sino una frontera sobre una complejidad tal vez inconcebible; el cosmos no es una máquina perfecta sino un proceso en vía de desintegración y, al mismo tiempo, de organización.

Finalmente, se hizo evidente que la vida no es una sustancia, sino un fenómeno de auto-eco-organización extraordinariamente complejo que produce la autonomía. Desde entonces es evidente que los fenómenos antropológicos no podrían obedecer a principios de inteligibilidad menos complejos que aquellos requeridos para los fenómenos naturales. Hizo falta afrontar la complejidad antropológica en vez de disolverla u ocultarla. La dificultad del pensamiento complejo es que debe enfrentar lo entramado (el juego infinito de inter-retroacciones), la solidaridad de los fenómenos entre sí, la incertidumbre, la contradicción. En relación con la gestión de las organizaciones, en palabras de Langrand-Escure y Thiétart:

Las dificultades ligadas a la gestión de las organizaciones invitan a adoptar una nueva perspectiva fundada sobre las teorías de la complejidad. Varios caminos se desprenden de los trabajos realizados en este sentido, dejando así esperar que la gestión de las organizaciones pueda conseguir parte de la variedad inherente a lo real, desarrollando los complementos y las fuentes de aprendizaje que ella supone, más bien que intentar

reducir y eliminar los conflictos que ella genera. El camino es aún largo, sin duda, sobre todo si no se renuncia al paradigma de la jerarquía, la linealidad y el control que hasta ahora la ha caracterizado. (1997: 370)

Como lo señalan Langrand-Escure y Thiétart (1997: 361), toda organización compleja combina tres tipos de interdependencia: por una parte con su ambiente, por otra parte con quienes la componen y, finalmente, entre los mismos miembros que la conforman. A estas interdependencias corresponden tres tipos de incertidumbre a los cuales se ve confrontada: una general, ligada a la imposibilidad de razonar en términos de causalidad lineal; una contingente, debida al hecho de que el resultado de la acción está en parte determinado por las acciones de los elementos del ambiente, y, finalmente, una incertidumbre interna que atañe a las partes que la constituyen. Estas observaciones muestran que, en efecto, toda organización social reposa sobre la participación activa de los individuos interdependientes que tratan en función de sus intereses particulares, según unas lógicas de acción propias y que “pegan” al sistema sus respectivas finalidades. De las interdependencias entre los actores que interactúan en el seno de un sistema social, se deduce que toda acción de uno de ellos repercute necesariamente sobre la actividad de una parte o del conjunto de los otros.

Los principios del pensamiento complejo propuesto por Morin (en Hernández *et al.*, 2007) son: *dialógico*, en un mismo ambiente actúan fuerzas que son complementarias, antagónicas y concurrentes; *recursividad*, los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce, y *hologramático*, el todo es más y menos que la suma de las partes. Tales principios marcan entonces tres nociones para comprender la organización: la *auto-organización*, capacidad de las organizaciones para crearse, mantenerse, ser autónomas y autocontrolarse; la *reorganización*, capacidad de las organizaciones de transformarse y evolucionar permanentemente, y la *eco-organización*, capacidad de las organizaciones para relacionarse con su entorno, transformándolo y transformándose a partir de estas interdependencias.

Para Etkin (2003), la solidaridad y la cooperación son los valores que deben guiar a las organizaciones para que su ejercicio de gobernabilidad sea más democrático, transparente y participativo. Este autor también identifica en la recursividad y la reflexividad los procesos que hacen viable a una organización, entendida la viabilidad como la posibilidad de autocontrol, es decir, de generar las acciones necesarias para adaptarse a la realidad cambiante. Aquí el desarrollo de una capacidad de aprendizaje es condición *sine qua non* para

la sostenibilidad. “Estamos pensando en la organización como un proyecto educativo, que le permite evaluar sus propias necesidades y cubrirlas mediante nuevos criterios para la elección de personal, la capacitación y otras formas de inversión en el capital humano” (p. 27). El producto de tales procesos es un modelo de organización con una visión conjunta y no individual, en donde la cohesión se fundamenta en las formas de relaciones establecidas entre sus miembros, reconociendo la pluralidad. De acuerdo con Etkin, el vínculo del pensamiento complejo con las organizaciones se encuentra en generar una estrategia para gestionar el cambio, que es el escenario real donde están inmersas. Es la posibilidad de reinventarse continuamente.

Del pensamiento complejo se desprenden entonces los elementos relacionados con la autonomía, el imaginario de autoridad, la estrategia entendida como la acción de las organizaciones y las formas de acción solidaria.

3. PROPUESTA FINAL

Las características de los mundos contemporáneos, varios, desiguales, injustos, pero potencialmente modificables, incluido el mismo hecho de la globalización como parte del proyecto modernizante, descritas a partir de los diferentes pensamientos sociales presentados anteriormente,

proponen a la sociedad con, desde y para las organizaciones, nuevas formas de actuar y pensar y nuevos modos de vivir. Como lo menciona Beck (1998: 16):

La puesta en escena de la globalización permite a los empresarios y a sus asociados, reconquistar y volver a disponer del poder negociador de la política [...] los empresarios y, sobre todo, los que se mueven a nivel planetario, pueden desempeñar un papel clave en la configuración no sólo de la economía, sino también de la sociedad en su conjunto.

La manera de comprender cómo se vive lo contemporáneo en el caso de las organizaciones en Colombia pasa por el hecho de establecer una serie de elementos que definen la manera de actuar de éstas. Los elementos que a continuación se presentan constituyen una propuesta que busca avanzar en el camino para crear nuevas formas de gestión en las organizaciones del país.

La mirada aquí expuesta para cada uno de los elementos mencionados más adelante, se enmarca en las reflexiones de Lorino y Pesqueux (2000: 10-11), sociólogos de las organizaciones, quienes sostienen:

De manera muy general, los discursos de gestión se tratan de numerosos testimonios prioritariamente destinados al rol del *manager*, detentor de

saber y de poder de decisión, demiurgo de éxitos y fracasos, investido de la actividad propiamente ‘gestora’, a veces asistido de un investigador. Estos discursos tratan así de moverse sobre una teorización universal de prácticas administrativas, bajo la forma de métodos y herramientas. El *manager*, personaje central del discurso revela un carácter heroico [...] investido de valor simbólico y ejemplificador [...] [El nuevo discurso propone que] todos los actores de la organización contribuyen a la gestión; la gestión de la organización corresponde a la manera como los actores construyen el sentido actuando colectivamente, visión que se opone a la definición anterior, según la cual, la gestión corresponde a la manera como ciertos actores, los directivos, toman decisiones para lograr unos objetivos predeterminados.

De esta propuesta sobre cómo entender la gestión de las organizaciones se deriva que los elementos presentados a continuación han de ser investigados en relación con la mayor parte de los actores de la organización y no solamente con los directivos. Así las cosas, la propuesta es la siguiente:

3.1 Los nuevos escenarios de trabajo

Los nuevos escenarios de trabajo son las formas, nuevas y tradicionales, de relación del trabajo establecidas hoy en día al interior de las organizaciones (particularmente en las empresas privadas) y la manera como se perciben por sus miembros. Esto implica abordar los modos de contratación, remuneración, reconocimiento y evaluación que se dan en la organización. La idea es aportar en la apertura de espacios de concientización, elaboración y procesamiento resignificante (que implique cambios de sentido) de todo aquello que, por estar dogmáticamente capturado en un imaginario social predominante, impide o dificulta la participación protagónica de los sujetos en la resolución de sus conflictos y dificultades, para que posteriormente puedan potencializarse solidaridades y abrirse canales auténticamente participativos, o bien para señalar su ausencia. Sin esta toma de conciencia es improbable aceptar que la organización es el escenario de la acción colectiva de quienes la componen.¹⁸ Se trata, entonces, de hacer evidente la manera como todos los actores intervienen y cómo sus intereses y

¹⁸ La acción colectiva es desarrollada por Friedberg y Crozier desde los años 70 como la manera de comprender qué es lo que ocurre y cómo dentro de las organizaciones.

modos de actuar están íntimamente ligados a la forma de relación de trabajo que tienen con la organización.

3.2 Formas de acción solidaria

Aluden a la forma en que las organizaciones adoptan una posición frente al entorno, asumen su compromiso como parte primordial de la sociedad y responden a las necesidades de ésta, no sólo mediante la producción de bienes y servicios, sino a través de diferentes mecanismos que le permiten constituirse como pieza fundamental de su progreso. El objeto de la empresa es construir un proyecto humano inscrito en el tiempo, que no puede crear valor para los accionistas si al mismo tiempo no beneficia a sus trabajadores, a sus clientes, a sus proveedores y, en general, a la sociedad. A la empresa le corresponden determinadas funciones dentro de la sociedad; la más importante es proporcionar un servicio a través de la generación de productos o bienes o servicios, que debe cumplir con un fin específico; en segundo lugar, debe generar valor económico agregado para el conjunto de la economía de la sociedad; en tercer lugar, debe ser creadora de oportunidades de trabajo para los ciudadanos; cuarto, debe aportar a todos sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano; quinto, debe contribuir con su conducta a preservar los valores adoptados por la sociedad, y

sexto, debe asegurar la continuidad en el tiempo (Restrepo, 2005). Lo anterior implica una ética empresarial, pero más allá de ésta, requiere descifrar la manera como la organización entiende la solidaridad como un valor fundamental que permite lograr las funciones antes señaladas. La empresa debe expresar su acción solidaria con los más débiles, rechazar toda discriminación y toda exclusión, y respetar las particularidades personales y culturales de los miembros de la sociedad.

3.3 Imaginario de la multinacional

El papel jugado por las multinacionales frente al tema de la biopolítica y el modo como configuran el discurso administrativo o de gestión para el caso de las organizaciones en Colombia queda claramente demostrado en los apartes que sobre poscolonialidad se describieron en la segunda parte del artículo. Sin embargo, es muy posible que en el seno de las empresas exista el imaginario de concebir los modelos de las multinacionales como los ideales y, por lo mismo, como el patrón a seguir, sin considerar las implicaciones que sus métodos de gestión puedan traer para la realidad de las organizaciones en el contexto colombiano. Por lo anterior, es relevante conocer cuál es el imaginario que sobre “la multinacional” se despliega en las organizaciones colombianas. Ese despliegue

se entiende como la estrategia que la organización toma de acuerdo con esta idea: se adopta el modelo multinacional, se rechaza, se resiste, cómo lo hace. Usando el término de Bauman (2002), “reincrustarse”, vale la pena preguntarse: ¿la organización colombiana se “reincrusta” en el modelo multinacional? ¿Acaso se cree en las organizaciones colombianas que la única forma de gestión válida es la multinacional?

3.4 Interacción con los movimientos sociales

Para Escobar (2004), el surgimiento y auge de los movimientos sociales, particularmente los latinoamericanos, ofrecen tal vez la mejor posibilidad de imaginar “mundos y conocimientos de otro modo”. En los últimos siglos la modernidad y el capitalismo han organizado la vida económica y social en torno a la lógica del orden, la centralización y la construcción jerárquica (esto también aplica en gran parte a los socialismos realmente existentes). En recientes décadas, el ciberespacio (como el universo de redes digitales, interacciones e interfaces) y las ciencias de la complejidad han visibilizado un modelo diferente para la organización de la vida social. En términos de la complejidad en particular, hormigas, enjambres, ciudades, ciertos mercados, por ejemplo, exhiben lo que los científicos denominan “comportamiento adaptativo

complejo” (pg. 95), por ejemplo: miles de invisibles unidades formadas por células singulares ocasionalmente se funden en un enjambre y crean una visible forma amplia; mercados medievales enlazaron efectivamente multitud de productores y consumidores con precios definidos por ellos mismos en una forma que fue entendida localmente. En este tipo de situación, los comienzos simples conducen a entidades complejas sin la existencia de un plan maestro o una inteligencia central que las planifique. Ellos son procesos de abajo hacia arriba, donde los agentes que trabajan en una escala local producen comportamientos y formas de más altas escalas (ejemplo: las grandes demostraciones antiglobalización de los últimos años). Simples reglas en un nivel dan origen a sofisticación y complejidad en otro: las acciones de múltiples agentes que interactúan dinámicamente y siguen reglas locales, antes que comandos de arriba hacia abajo, resultan en visibles comportamientos macro o estructuras. Algunas veces estos sistemas son “adaptativos”, van aprendiendo a lo largo del tiempo y responden de modo más efectivo a las retardadas necesidades de su medio. Así las cosas, las organizaciones colombianas, y probablemente más aún las empresas, han de tener algún vínculo con estos movimientos sociales. En consonancia, se propone determinar entonces cuál es ese vínculo y cómo se da su articulación.

3.5 La estrategia como la acción

Ciertamente son muchos los planteamientos contemporáneos en relación con el significado que la estrategia tiene para las organizaciones, pero los más recientes,¹⁹ sin lugar a dudas, plantean que la estrategia debe ser entendida como la acción sobre la realidad de la organización que busque su transformación. Esto es, la posibilidad no sólo de conocer todo lo que afecta a la organización, sino la necesidad de transformarla de acuerdo con unos elementos intencionales. La pregunta que pretende resolver dicho elemento conceptual en esta propuesta es hasta qué punto las organizaciones perciben la estrategia de este modo, y finalmente cómo determinan su repertorio de acciones, sobre todo cuando se debería modificar una realidad desfavorable para la mayoría.

3.6 La percepción de la organización en la sociedad del riesgo

Es importante conocer cómo perciben las organizaciones en Colombia los elementos señalados por Beck (2002) como constitutivos de “la

sociedad del riesgo” o de la incertidumbre.

3.7 El imaginario de autoridad

Desde los planteamientos clásicos sobre lo que debe ser la gestión de las organizaciones, se ha hablado de la autoridad como un elemento regulador necesario para el buen funcionamiento de las organizaciones y para el logro de sus objetivos. Vale la pena mencionar que este elemento, casi paradigmático, es evidentemente parte del modelo de la sociedad moderna tradicional, así como de la sociedad del control o la sociedad posfordista de la actualidad. Sin embargo, también se considera relevante entender que en el mundo contemporáneo la autoridad debe ceder el paso a la posibilidad de auto-organización planteada por el pensamiento complejo. No se trata ahora de esperar que el acto mismo de obedecer ciegamente sea el que genere valor para las organizaciones, menos en el caso de Colombia, donde este ejercicio se ha cimentado en todos los niveles y sus consecuencias sobrepasan el despotismo poco productivo a la hora de enfrentar el mundo. Se considera que es el acto de

¹⁹ Para ampliar estos temas se sugiere consultar el modelo de origen japonés denominado *Hoshin Kanri* o administración por políticas, así como los modelos propuestos por Mintzberg (1993, 2007) en relación con los abordajes teóricos sobre la estrategia. El mismo Morin (2007) desarrolla todo un capítulo sobre la complejidad y la acción en la empresa.

reconocer que todos los individuos que forman parte de la organización son la clave para asumir con mayor responsabilidad las decisiones que se toman al interior de ella. Es justamente la responsabilidad de los actos para con ellos mismos y para con lo que se cree se merece como sociedad la que permite la configuración de un orden nuevo, la idea de “otro mundo posible”. De acuerdo con ello, el propósito de incluir este elemento en la propuesta es conocer cuál es la noción de autoridad que manejan las organizaciones colombianas en sus prácticas y los diferentes niveles en los que se organizan las personas en su interior.

3.8 El mercado como ente regulador

Los planteamientos señalados en este artículo identifican la necesidad de abandonar o por lo menos restar importancia al mercado como ente regulador de la vida no sólo económica, sino social. Por supuesto, no se trata de plantear un modelo alternativo de distribución o de inscripción en el mundo contemporáneo que a cada quien, y particularmente a las organizaciones, les corresponde vivir, pero sí es necesario darse a la tarea de identificar elementos que permitan encontrarlo. Por ende, es valioso indagar lo que al respecto piensan las organizaciones colombianas. Esto implica comenzar la tarea con el simple hecho de preguntárselo y en-

tender que consumo y mercado tal vez no son la misma cosa.

3.9. Innovación

Desde la aparición del tema de la gestión del conocimiento, la innovación se presenta como uno de los aspectos más importantes para las organizaciones, sobre todo para aquellas como las colombianas, que se consideran rezagadas de tales construcciones. La idea aquí es comprender y responder: ¿cómo se entiende este término?, ¿a quién va dirigida la innovación?, ¿a beneficio de quién y venida de quiénes?, ¿es legitimar la creación de unos “activos intelectuales” bajo un régimen jurídico supranacional (patentes), gerenciados por las empresas multinacionales para la creación de riqueza en el capitalismo posmoderno?

3.10 Sujetos políticos

Las crisis a las que se enfrenta el país cada día cuestionan los valores permanentemente, o más bien indican que los valores se transforman. Ejemplos de ello son las pirámides financieras, la posición asumida frente a lo que se ha denominado “parapolítica”, las posturas frente al desplazamiento, a la guerra que se viene atravesando, al negocio de los biocombustibles y sus consecuencias sociales, a la minga y su búsqueda de reivindicación de derechos, entre otros. Todo esto alude a cómo se

perciben los individuos como sujetos políticos, en tanto de alguna manera son actores lejanos o cercanos a dichos procesos. Las organizaciones deben construir reflexiones para entender cuál es su papel como sujetos políticos por cuanto forman parte de la sociedad. Tal vez estas reflexiones no se han dado en las organizaciones; tal vez ellas, y por supuesto los sujetos que las componen, no se han dado cuenta de su capacidad de actuar en ese sentido. Así, se propone como un aspecto a ser tenido en cuenta dentro de la configuración del mundo contemporáneo el papel que perciben las organizaciones como sujetos y actores políticos. Por supuesto que este elemento sobrepasa el hecho de ejercer o participar en la política, entendida como la filiación y el apoyo a un partido que participa en los procesos de elección a cargos de elegibilidad y representación estatal.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (2000), *Administración y pedagogía*, Colección Textos de Administración del Centre d'études en Administration Internationale, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Aliende, A. (2004), *Para comprender las transformaciones sociales en el mundo contemporáneo. Una aproximación desde la sociología*, Pamplona: Editorial Verbo Divino.
- Bauman, Z. (2000), *Trabajo, consumo y nuevos pobres*, Barcelona: Gedisa.
- Bauman, Z. (2003), *Modernidad líquida*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. y Tester, K. (2002), *La ambivalencia de la modernidad y otras conversaciones*, Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (1998), *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo y respuestas a la globalización*, Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (2002), *La sociedad del riesgo global*, Madrid: Siglo XXI Editores.
- Beltrán, M. Á. y Cardona, M. (2005), *La sociología frente a los espejos del tiempo: modernidad, posmodernidad y globalización*, Medellín: Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales, Departamento de Economía, Escuela de Administración, Universidad EAFIT.
- Berger, S. (2006), *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, París: Seuil.
- Boyer, R. (1991), "Le mots et les réalités". En: *Mondialisation au-delà des mythes*, París: La Découverte: 4-35.

- Bourg, D. (1997), *Nature et technique*, París: Hatier.
- Castro Gómez, S. (2005), *La poscolonialidad explicada a los niños*, Popayán: Editorial Universidad del Cauca, Instituto Pensar, Universidad Javeriana.
- Cornejo, A. (1997), *Complejidad y caos: guía para la Administración del siglo XXI*, Monterrey: Ediciones Castillo.
- Cortazzo, I. (2000), “Crisis del trabajo y salud: ¿se puede ser ciudadano?”. En: Cortazzo, I. y Moise, C. (comps.), *Estado, salud y desocupación. De la vulnerabilidad a la exclusión*, Buenos Aires: Paidós: 149-184.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (2000), “Organisation et action collective: notre contribution à l’analyse des organisations?”. En: *À quoi sert la sociologie des organisations?*, París: Seuil: 131-160.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (1991), “La crisis de la educación en administración en Colombia” En: *Ensayos sobre la educación en administración en Colombia*, Monografías N° 24 (mayo), Bogotá: Universidad de los Andes: 21-57.
- Deleuze, G. (2005), “Posdata sobre las sociedades de control”. En: Ferrer, C. (comp.), *El lenguaje literario*, 2, Montevideo: Editorial Nordan. En: http://www.antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=94, consultado el 15 de noviembre de 2008.
- Escobar, A. (2004), “Más allá del tercer mundo: globalidad imperial, colonialidad global y movimientos sociales antiglobalización”. En: *Nómadas*, 20 (abril), Bogotá: Iesco, Universidad Central: 86-99.
- Etkin, J. (2003), *Gestión de la complejidad en las Organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisible y lo impensado*, México: Oxford.
- Foucault, M. (2007), *El nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979)*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ganga, F. y Vera, J. R. (2008), “El gobierno corporativo: Consideraciones y cimientos teóricos”. En: *Cuadernos de Administración*, 35 (enero-junio), Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana: 93-126.
- García Canclini, N. (1997), “Culturas híbridas y estrategias comunicacionales”. En: *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 5 (junio), año/vol III, Colima,

- México: Universidad de Colima: 109-128.
- González, G. (2003), “Evaluación y comentario al artículo de Gerald Middgley «Science as Systemic intervention»”. En: *Cuadernos de Administración*, 26 (16, julio-diciembre), Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana: 183-189.
- Gray, J. (2004), *Al Qaeda y lo que significa ser moderno*, Barcelona: Paidós.
- Hardt, M. y Negri, A. (2001), *Imperio*, Bogotá, D.C.: Ediciones Desde Abajo.
- Hernández, A., Saavedra, J. y Sanabria, M. (2007), “Hacia la construcción del objetivo de estudio de la Administración: una visión desde la complejidad”. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 1 (xv, junio), Bogotá: Universidad del Rosario: 91-112.
- Langrand-Escure, L. y Thiétart, R. (1997), “Complexité: du vivant au management”. En: Simon, Y. y Joffre, P. (comps.), *Encyclopedie de gestion*, París: Economica: 353-371.
- Lorino, P. y Pesqueux, Y. (2000), “Du manager décideur a l’organisation agissante”. En: Lorino, P. (dir.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l’entreprise. Huit récits du compact-disc au pain biologique*, París: L’harmattan.
- Lyotard, J. F. (1993), *Le postmoderne expliqué aux enfants*, París: La lime de poche.
- Mignolo, W. (1996), “Herencias coloniales y teorías poscoloniales”. En: González Stephan, B., *Cultura y Tercer Mundo: 1. Cambios en el saber académico*, cap. iv. En: www.cholonautas.edu.pe/, Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales, consultado el 5 de agosto de 2008.
- Mintzberg, H. (1993), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2007), *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Argentina: Ediciones Granica.
- Moise, C. (2000), “Trabajo, desempleo e impacto subjetivo”. En: Cortazzo, I. y Moise, C. (comps.), *Estado, salud y desocupación. De la vulnerabilidad a la exclusión*, Buenos Aires: Paidós: 121-148.
- Mora, A. I. (2008), “Organizaciones líquidas: Retos de la responsabilidad social”. En: *Nuevos retos y perspectivas del pensamiento*

- administrativo: Responsabilidad Social Ambiental*, Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades de Administración (Ascolfa): 11-50.
- Morin, E. (2007), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa.
- Restrepo, N. (2005), “La construcción de la paz es la más importante empresa”. Conferencia presentada en Comfama, 27 de mayo de 2005. En: <http://www.comfama.com/biblioteca/documentos/>, consultado el 19 de noviembre de 2008.
- Santos, B. de S. (2003), “The World Social Forum: Toward a Counter-Hegemonic Globalization”. Ponencia presentada en el XXIV Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Dallas, 27 al 29 de marzo de 2003. En: <http://www.ces.fe.uc.pt/bss/fsm.php>, consultado el 10 de junio de 2008.
- Schettini, P. y Sarmiento, J. (2000), “Relación entre trabajo, ciudadanía y democracia: transformaciones del nuevo régimen social de acumulación”. En: Cortazzo, I. y Moise, C. (comps.), *Estado, salud y desocupación. De la vulnerabilidad a la exclusión*, Buenos Aires: Paidós: 87-117.
- Shiva, V. (2001), *Biopiratería. El saqueo de la naturaleza y el conocimiento*, Barcelona: Icaria.
- Ulloa, A. (2004), *La construcción del nativo ecológico. Complejidades, paradojas y dilemas de la relación entre los movimientos indígenas y el ambientalismo en Colombia*, Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH).

La formación en administración en Colombia:

una contribución histórica del desarrollo empresarial

Carlos Hernán Pérez Gómez*

Recibido: febrero de 2010. Aceptado: marzo de 2010

RESUMEN

El desarrollo empresarial colombiano contribuyó con la formación de profesionales de la administración debido a requerimientos de las organizaciones de personal capacitado para interpretar la empresa y el entorno. Las condiciones permitieron que algunas universidades se dedicaran a organizar programas nocturnos para unir la teoría con la práctica y el surgimiento de disciplinas cercanas a la profesión fue un soporte de carácter académico.

Palabras clave: administración, desarrollo empresarial, historia.

ABSTRACT

The Colombian business development contributed with the formation of professionals in management due to organizational requirements of trained personnel to interpret the company and the environment. The conditions allowed some universities to organize evening programs devoted to unite theory and practice and the emergence of disciplines related to the career was an academic support.

Keywords: management, business development, history.

Para citar este artículo: Pérez, C. H. (2010), "La formación en administración en Colombia: una contribución histórica del desarrollo empresarial". En *Universidad y Empresa*, 18: 117-145.

* Doctor en ciencias de la educación, Rudecolombia©. Profesor e investigador de tiempo completo de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Administración. Contacto: carlos.perez@urosario.edu.co

INTRODUCCIÓN

El origen de los programas profesionales de administración de empresas en Colombia es importante para las universidades, empresas, estudiantes, docentes, investigadores, consultores, empresarios, egresados y directores de empresas, quienes deben actuar de cara a la realidad en el desempeño de las funciones que les señala la Ley y los estatutos sociales de las instituciones públicas o privadas. Con el desarrollo empresarial en Colombia se reconocen antecedentes históricos con efectos en la creación de programas de formación universitaria en administración: ésta tuvo sus orígenes en el derecho, la ingeniería y la economía, como lo han presentado diversos autores (Hunter y Short, 1959; Currie, 1967; Safford, 1989; Mayor, 1987, 1989, 1990, 1994; Montenegro, 2008). En Colombia los primeros intentos por preparar dirigentes fue un hecho histórico que jugó un papel importante en el surgimiento de la administración como profesión, lo cual se vislumbró a comienzos del siglo xx, luego de darse la conformación de la Escuela de Minas en Medellín. Posteriormente, en la primera mitad del siglo se dieron ofertas de formación en administración, que empezaron de manera especial en instituciones educativas, principalmente en las universidades de Bogotá, en jornadas nocturnas o no hábiles, y posteriormente, en la

década de los sesenta, se establecieron formalmente programas de administración, lo que condujo a que en los años ochenta se reconociera como profesión la administración de empresas, mediante la Ley 60 de 1981. El diseño y la puesta en marcha de los programas de formación se presentaron ante la existencia y el surgimiento de empresas regionales y de diversos sectores de la economía colombiana; estos programas atendieron en principio requerimientos de administración pública y privada y fueron diseñados con la ayuda y soporte de las ciencias jurídicas, económicas y de la ingeniería; los planes de estudio incluyeron áreas funcionales como mercadeo, finanzas, técnica, contable y administrativa, mediante procesos de enseñanza y aprendizaje realizados por docentes de género masculino que, en su mayoría, no fueron administradores y contaron con un vínculo laboral transitorio, ya que la mayoría de las plantas profesoriales fueron de hora cátedra. Para el desarrollo de este trabajo se han considerado no sólo autores que sobre el tema se han referido, sino fuentes de archivos generales o históricos y el diálogo mediante entrevistas con gestores de los programas de administración en los cuales se desempeñaron como profesores, investigadores o directivos en facultades de administración de Bogotá D.C.

LA FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EN COLOMBIA: UNA CONTRIBUCIÓN HISTÓRICA DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

La creación de programas de administración en Colombia, desde el punto de vista político, se caracterizó por una constante pugna entre dirigentes del Estado, quienes estuvieron enfrascados en luchas de carácter partidista que generaron faccionalismos regionales y condujeron a consolidar una violencia partidista que dio como resultado la muerte de Jorge Eliécer Gaitán¹ en 1948. Sin embargo, a pesar de la violencia, en materia económica se dieron procesos de conformación y consolidación de empresas que permitieron tipificar el comienzo del desarrollo industrial, con el cual se facilitó la oferta universitaria de programas de formación en administración para contribuir con la dirección de las organizaciones empresariales que se gestaron. Los años cincuenta en Colombia fueron una época en la cual no se vivió bajo las mejores condiciones, debido a dificultades afrontadas en un conjunto de regiones que, aunque contaban

ya con medios de comunicación y obras de infraestructura pertinentes para realizar acciones empresariales, no lograron la integración regional. No obstante, como lo señaló Kalmanovitz (1986), hubo resultados favorables para quienes se enfrentaron a la situación y lograron ejercer con éxito actividades comerciales e industriales en los diversos sectores empresariales. Los pactos regionales y las luchas hegemónicas de carácter partidista estuvieron vigentes desde antes de llegar a mediar el siglo y en los años cincuenta se presentó una violencia fratricida entre los militantes de los partidos tradicionales, que se manifestó con guerras regionales que estuvieron en el centro del contexto histórico de carácter político. En efecto, el modelo antioqueño² que contribuye a explicar este proceso se impuso y prevaleció en Colombia en cabeza de los dirigentes políticos. Fue un periodo en el que la política subordinó las actividades económicas y sociales con participación o intervención de los religiosos. El principal interés de la clase dirigente estuvo en el proceso de acceder al poder y no en el desarrollo económico y social de la nación (Guillen, 1996); de esta forma, se subordi-

¹ Jorge Eliécer Gaitán (1898-1948), abogado y político colombiano que dividió al partido liberal con aspiraciones presidenciales, muerto el 9 de abril de 1948 en un suceso que generó “El Bogotazo”, que repercutió en todo el país con un levantamiento social de origen político.

² El modelo antioqueño se puede comprender con autores como Fernando Guillén Martínez (1996), con su obra *El poder político en Colombia*, y Mario Arango Jaramillo (1985).

naron los intereses generales a los particulares; en materia económica, la Guerra Fría, durante la cual se llevó a cabo una carrera armamentista, dividió al mundo entre países seguidores del capitalismo o el socialismo, el primero bajo la orientación de Estados Unidos y el segundo de la Unión Soviética: Colombia se adhirió al primero de los grupos y basó su economía en el cultivo del café, producto que durante los nueve años posteriores a la Segunda Guerra Mundial gozó de un periodo de bonanza en el cual fue notoria una inversión que tuvo efectos en el desarrollo económico y empresarial, con un incremento del producto interno bruto (PIB) de un 3.9% anual, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (Ocampo, 1994). El proceso político económico consolidó el predominio del modelo antioqueño y esto fue lo que permitió que en diversas regiones se entrara en procesos de negociación para distribuir la riqueza, lo cual llevó al fortalecimiento de regiones como la costa Caribe, Antioquia, Valle del Cauca, santanderes, Boyacá y la sabana de Bogotá. Las clases empresariales colombianas fueron de carácter político e hicieron su riqueza con ayuda del capitalismo de carácter regional, donde se pudo contar con una clase empresarial que obviamente incluyó al conjunto de actores de todos los sectores de la economía, inclusive el financiero. Respecto a este

desarrollo empresarial colombiano que se manifestó por regiones, se destaca el surgimiento de entidades financieras regionales como el Banco de Caldas, el Banco de Bogotá, fundado en 1870, que se consolidó posteriormente con la fusión de bancos regionales como el Banco Central de Bogotá, el Nuevo Banco de Boyacá, el Banco Social del Tolima, el Banco del Huila, el Banco de Bolívar de Cartagena, el Banco de Pamplona, el Banco Santander, el Banco de Pereira y el Banco Republicano de Medellín (Caballero, 1987). Un caso similar fue el de la conformación del Banco de Colombia, el cual absorbió al Banco del Ruiz de Manizales (que antes fue Banco de Caldas), el Banco del Pacífico de la ciudad de Cali, el Banco Comercial Antioqueño, el Banco de la Costa y el Banco de Occidente. Más tarde se dio la división por sectores empresariales, con el surgimiento del Banco Ganadero, el Banco del Comercio, el Cafetero, el Industrial Colombiano, la Caja de Crédito Agrario y el Banco Central Hipotecario, sin olvidar que hubo otros bancos regionales como el de San Gil, el de Salamina, el Comercial de Barranquilla, el de Bolívar, el Nacional de Sabanas de Sincelejo y de Oriente, y el de Rionegro Antioqueño, que fueron fusionados con el Banco Comercial Antioqueño (Caballero, 1987). El único banco nacional fue el de la República o Banco de Bancos, creado en el año 1923 bajo

el gobierno de Pedro Nel Ospina,³ con la asesoría de la misión Kemmerer. También en materia regional se dio el surgimiento de algunas corporaciones financieras regionales y fondos ganaderos. En cuanto al sector de textiles, el departamento de Antioquia lideró la actividad industrial en las primeras décadas del siglo XX, pero se empezó a notar la distribución regional de empresas de los diversos sectores de la economía, como lo indicó Bejarano (1994). Por otro lado, Colombia no despegó hacia el desarrollo mediante un sistema capitalista normal; lo que se dio fue un sistema que exportó café de Antioquia y del viejo Caldas, tabaco de Santander y caña de azúcar del Valle del Cauca, y todos los impuestos se recaudaron en la ciudad capital, donde se realizó la distribución del presupuesto nacional. En este sentido, todo se acordó y distribuyó desde el Congreso por quienes allí tuvieron participación; por tal motivo a unas regiones les correspondieron mayores recursos que a otras (inclusive, hubo regiones que no contaron con representación y fueron excluidas del reparto del presupuesto nacional). De igual manera, los centros urbanos se convirtieron en lugares en los que se enfocó el desarrollo, a diferencia de la periferia, que tipificó un atraso

permanente y continuo como el del siglo XIX. Se empezaron entonces a vislumbrar ciudades importantes como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, lugares donde se establecieron empresas de los diversos sectores con diferencias marcadas entre clases sociales, lo que dio una pauta para la industrialización (Ocampo, 1994: 294-295). De esta forma se presentó en el país un capitalismo que estuvo fundamentado en una política partidista que se constituyó en una posibilidad de interpretar la historia de la nación, con una visión similar a la traída por los españoles e implementada hasta la Colonia, caracterizada por una marcada diferencia de clases, donde las élites dominantes fueron de carácter político y religioso.

La industrialización tuvo entonces un fundamento racionalista mediante ajustes al modo de producción de la sociedad con los factores que tenía a su alcance y se llegó a una transición similar a la que había postulado el marxismo por medio de evoluciones de carácter social; no obstante, frente al marxismo, en Colombia se reaccionó con reformas de carácter liberal, interpretadas como otra forma de la teoría de la transición, las cuales han sido estilos de análisis

³ Pedro Nel Tomás de Villanueva Ospina Vásquez (1858-1927), ingeniero, político, militar y empresario colombiano. Académico y dirigente de la Escuela de Minas de Medellín.

social a través del cambio.⁴ Sobre este proceso de la transición hacia el capitalismo en Colombia surgieron dos visiones: por un lado, la de Fernando Guillén (1996), quien anunció que en Colombia no se presentó un proceso histórico igual al que se dio en Europa; por el otro, la de Mario Arrubla (1975), quien expuso que con el proceso de colonización la sociedad europea pretendió imponer su modelo sobre la colombiana y mostró cómo por aquella época se estaba atravesando por un periodo feudal en Europa que se intentó replicar en América. De esta manera, Arrubla y sus seguidores afirman que el aprendizaje se dio con una propuesta de carácter feudal; en cambio Guillén sostiene que se presentó fue un híbrido y que, además, los españoles al llegar a América no tenían una concepción feudal sino religiosa y político estamental, aspectos que se manifestaron en la sociedad colombiana a través de las relaciones de carácter histórico entre las clases sociales. Esta situación anunciada por Guillén, a quien se otorga la razón, se vio reflejada en las poblaciones donde las clases religiosas y políticas asumieron posiciones dominantes frente a las demás clases sociales; por esto fue que contaron con sitios geo-

gráficos cercanos a los centros de las poblaciones (calles y plazas principales donde se ubicaban los templos religiosos) y actuaron de la mano en las diversas actividades políticas y sociales, al compartir el poder de carácter civil o religioso. De otra parte, el proceso de desarrollo empresarial en Colombia se vio afectado por aspectos de carácter geográfico como la dispersión y la incomunicación: dispersión, porque el conjunto de actores anduvo por diversos lugares del país, y luego se ubicó en provincias aisladas; incomunicación, porque al mediar el siglo xx se observó la dificultad para que las provincias se relacionaran debido a la deficiencia de vías de penetración.

El Estado colombiano del siglo xx se caracterizó por una rotación del poder entre los miembros de los partidos políticos mediante periódicas hegemonías liberales y conservadoras, de tal forma que los partidos políticos, a través de coaliciones permanentes entre sus miembros, asumieron la dirección de la economía y se convirtieron en grupos excluyentes. Para el ejercicio de la profesión política como dirigentes del Estado, se gestaron líderes que, sin pertenecer a los partidos tradicionales, buscaron

⁴ El marxismo como una propuesta científica de carácter económico y social que descubre los defectos del sistema económico capitalista no fue bien visto por los Estados Unidos y sus países aliados, como lo fue Colombia, ya que se constituyó en una amenaza para el sistema mismo y por tanto debía enfrentarse con un cúmulo de reformas de diversa índole, que propendieron por defender el sistema a toda costa.

satisfacer necesidades básicas de los ciudadanos por medio del ejercicio de la actividad constructora o urbanizadora para enajenar inmuebles destinados a vivienda; estos líderes organizaron grupos en los barrios recién conformados y contribuyeron de manera significativa en la actividad política, ya que dentro de este proceso surgieron algunos urbanizadores clandestinos, para quienes se ejerció el derecho del voto en aras de ser elegidos dentro de los cuerpos colegiados de carácter distrital, y luego se preocuparon por acceder a cargos de elección popular, de carácter regional o nacional. Los urbanizadores clandestinos fueron personajes que incurrieron en la arena política de forma ilícita, y la actividad de urbanismo y construcción por ellos desarrollada se llevó a cabo con el aval de los dirigentes de los partidos tradicionales, quienes vieron en ellos una de las maneras de prevalecer en el oficio (Gutiérrez, 1998). Adicionalmente, mediante esta clandestinidad se logró satisfacer parte del déficit de vivienda existente en el país que no pudo atender el Estado. Todo esto aunado a que desde comienzos del siglo se tuvo una economía deplorable y la mayoría de colombianos estuvo sumida en un grado de pobreza extremo, con un estado de salud que no era mejor que el económico a raíz de las constantes epidemias que a menudo se presentaban por falta de acueductos que ayudaran a subsanar problemas de salud pública

de frecuente aparición; la carencia de alcantarillado incrementó aún más las tasas de morbilidad y mortalidad. El alfabetismo tampoco pasó por su mejor momento (Henderson, 2006: 68-69), debido a que no se contaba con recursos financieros e infraestructura suficientes para llevar a cabo el proceso educativo en todas sus modalidades. Además, no se contó con integración regional y sí con una dependencia económica de otros países, especialmente de Estados Unidos, lo cual dificultó el despertar del desarrollo económico y empresarial, ya que el poco avance en infraestructura generó una dificultad en competitividad. Adicionalmente, el dominio y la propiedad de la tierra se concentraron en pocas personas, y el minifundio terminó por imponerse en la producción económica.

Después de la crisis económica de los años treinta, la cual tuvo efectos hasta mediar la década de los años cuarenta, con una caída pronunciada de los precios del café y una baja representativa de las actividades exportadoras e importadoras, “Se inicia con gran fuerza en el país *un proteccionismo nacional*, con tendencia a fomentar el desarrollo de la industria colombiana con capitales nacionales para hacer de ella la base de los estímulos desarrollistas. Se imprimió pues en Colombia, un desarrollo hacia adentro, con fundamento en el mercado nacional y un estímulo a la expansión de la demanda interna”

(Ocampo, 1994: 287). Posteriormente, en 1949 Mariano Ospina Pérez⁵ trajo a Colombia la primera misión de Lauchlin Currie, quien protagonizó el desarrollo económico y propuso la urbanización colombiana que riñó con el tradicional modelo antioqueño.

El desarrollo empresarial y los vestigios de modernización se manifestaron al tiempo que la población se triplicó: entre 1870 y 1928 pasó de 2.391.984 a 7.212.200 habitantes, y esta situación provocó el ejercicio del comercio y la industria en las diversas ciudades, debido a la demanda de nuevos bienes o servicios de la población, de tal forma que se empezó a formalizar una clase empresarial que fomentó la industrialización y la urbanización para acelerar el desarrollo económico de la nación y generó transformaciones sociales en las diversas clases sociales (Ocampo, 1994). Fue común también, al mediar

el siglo, la falta de planeación como proceso que ayudara a proyectar al país hacia el desarrollo. Esta acción sólo se vio formalmente en el segundo gobierno de Lleras Camargo⁶ (primero del Frente Nacional), luego de los turbulentos periodos presidenciales de Laureano Gómez y de Gustavo Rojas Pinilla.⁷ Lleras Camargo promulgó el primer plan de desarrollo, que se llamó Plan Decenal, elaborado bajo la orientación del Gobierno de Estados Unidos, el cual se manifestó mediante una misión del Banco Mundial que diagnosticó la economía colombiana y determinó los problemas fundamentales, como la dependencia de la economía cafetera y la falta de productividad en la industria debido a la carencia de personal capacitado y a la deficiencia en obras de infraestructura vial. Con el condicionamiento del plan mediante intervención del Banco Mundial y el aval de la CEPAL se propendió por la planeación con la ayuda ex-

⁵ Luis Mariano Ospina Pérez (1891-1976), ingeniero, dirigente y empresario oriundo de Guasca, provincia de Cundinamarca. Luego de hacer empresas de éxito en Medellín, donde inició sus labores docentes en la Escuela de Minas, estuvo en Bogotá, donde fue profesor de la Universidad Javeriana, en la cátedra de Economía Industrial y Administración. Escribió en el año de 1936 una obra que llevó el mismo título de la asignatura que dictó en la Universidad Javeriana. Fue director de la Federación Nacional de Cafeteros e ingresó a la arena política hasta llegar a ocupar el cargo de Presidente de la República.

⁶ Alberto Lleras Camargo (1906-1990), político liberal colombiano nacido en Bogotá. Adelantó estudios de derecho en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Se dedicó de lleno al periodismo, el cual ejerció en diarios como *El Tiempo* y *El Liberal*, del cual fue fundador, al igual que de la revista *Semana*. Fue el primer Secretario de la Organización de Estados Americanos (OEA). Ejerció en dos periodos el cargo de Presidente de la República.

⁷ Gustavo Rojas Pinilla (1900-1975), ingeniero, militar y político conservador colombiano, oriundo de la ciudad de Tunja. Dio golpe militar al presidente Laureano Gómez.

terna para fortalecer la industria y el crecimiento económico con una planeación del desarrollo nacional, regional y local. En tal sentido, los gobiernos de turno (que fueron del Frente Nacional) debieron acudir a la toma de decisiones bajo las orientaciones del Banco Mundial y la CEPAL. El crecimiento económico de los años treinta y cuarenta, y los halagüeños resultados económicos de la nación una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, reflejaron un buen desarrollo del sector empresarial ante el conjunto de resultados que dejaron al país en una buena situación económica. Prueba de ello son las cifras comparativas, como las de las exportaciones, que crecieron un 142.5% para un periodo de cuatro años; en igual sentido, se dio un incremento de 350.53% entre 1938 y 1948. Entre 1940 y 1945 la balanza comercial acumuló un superávit de 240 millones de dólares aproximados, lo cual se originó ante las medidas de restricción que se dieron para las importaciones por causa de la guerra, que generó presiones en materia inflacionaria (Palacios, 1983). El dinero se tornó en instrumento de prestigio y el comercio se volvió fundamento de movilidad social, lo que llevó a que los comerciantes incurrieran en altos riesgos con el fin de obtener rentabilidad, fenómeno que ya se había presentado en la historia de Colombia, pues cabe recordar que el sabio Francisco José de Caldas en su tiempo dejó de

lado una cátedra de derecho para dedicarse al comercio al menudeo y caer en la pasión por el dinero, una de las pasiones del empresario referida por Avis (1986) en su autobiografía. El profesor Safford (1989) coincide con Avis en lo que respecta al apetito del empresario por el dinero, pues constituye su primer objetivo, antes que el poder o la posición social, aspectos que se subordinan al primero. De esta forma, se comprende que históricamente dirigentes, políticos, juristas o terratenientes se dedicaron a actividades comerciales a las que recurrieron inclusive cuando debieron dejar los cargos públicos, con el fin de atender sus necesidades de lucro (Safford, 1989).

Desde la Colonia la enseñanza de lo útil fue de la mano con las actividades comerciales e industriales que, según su envergadura, fueron desarrolladas por diversas clases sociales de la época, y no excluyó a los políticos e intelectuales. Así, por ejemplo, la economía fue necesaria para ejercer la exportación del oro como principal producto de la Nueva Granada, por lo que llegó a recibir vinculación de intelectuales a la minería como empresa del desarrollo industrial del país, pero también fue una práctica característica de los dirigentes, quienes actuaron con el fin de apoderarse de los rendimientos que ella generaba. El mismo José Celestino Mutis intentó desarrollar actividades empresariales en el sector

minero, al vincularse con expertos en Pamplona en los años sesenta del siglo XVIII; después de haber sufrido un revés en aquella ciudad, lo intentó nuevamente en Ibagué en el año de 1777, con personal capacitado en Europa, como su socio neogranadino Clemente Ruiz. Los avances tecnológicos de carácter técnico o científico debieron ser soportados por los conocimientos económicos, pues inclusive en contra del escolasticismo académico debieron buscar su aplicación en la economía, después de acudir a los intelectuales o investigadores y estudiosos europeos expertos en minería que llegaron al país, o mediante la preparación de los nativos sobre la materia, en países europeos que anduvieron en las huestes de la investigación minera, con el fin de mejorar los procesos de obtención de los metales de la naturaleza (Safford, 1989). Estos antecedentes en la relación entre formación y actividad comercial llegaron inclusive al siglo XX, cuando hubo un avance de las empresas textiles colombianas, pioneras del desarrollo económico y empresarial, y se presentó la separación entre sector público y privado, aspectos que influyeron en el desarrollo del país, pues, a diferencia de lo que ya señalaba Sócrates sobre la universalidad de la administración y respecto a las empresas públicas y privadas, a las que consideró iguales para el ejercicio de la administración (citado por Claude, 1974)—ya que todas buscan generar utilidades, inde-

pendientemente del sector industrial al cual pertenezcan—, en Colombia a mediados de siglo no se conocía el tema, ya que por un lado estaban las empresas del sector privado y por el otro las de carácter público.

Desde los inicios de los años treinta y hasta mediados de los cuarenta se presentó en el país un gran crecimiento económico que trajo consigo cambios sociales; este crecimiento estuvo liderado por el sector textil, el cual tuvo un crecimiento anual del 10.8% entre 1930 y 1945; adicionalmente, el PIB creció a una tasa del 4.7% entre 1933 y 1939, y del 3.5% entre 1939 y 1946. Sin embargo, desde 1930 y hasta fines de los años cuarenta la situación política se deterioró (Henderson, 2006). El desarrollo empresarial colombiano se vio favorecido por las inversiones gubernamentales realizadas después de 1925 y el surgimiento de empresas de transporte, que se dio de manera excepcional entre 1930, año de crisis, y 1945, año del fin de la Segunda Guerra Mundial, lo cual generó una apertura interna, con fundamento tanto en el dinero que ingresó al país por concepto de indemnización por la entrega de Panamá como por los préstamos multilaterales, dinero que fue utilizado en obras de infraestructura vial ante el crecimiento del transporte terrestre (Henderson, 2006).

La década de los años treinta marcó el comienzo de la industrialización

en Colombia (Bejarano, 1984). La producción industrial del país se incrementó de manera notoria: se multiplicó por 2.5 entre 1931 y 1939, cuando la nueva producción fue en su mayor parte dirigida hacia bienes de consumo final (grasas, vegetales, productos lácteos, tejidos de lana y confecciones, drogas, etc.) y pocos bienes intermedios, teniendo como efecto la evolución favorable de la oferta interna hacia los bienes de consumo. Para el año de 1939, el 77.6% de la disponibilidad de productos manufacturados fue constituido por este tipo de bienes; los bienes de consumo no duraderos llegaron al 74.9%, el 16.7% fueron bienes intermedios y el 5% bienes de capital; en el mismo año, existieron en el país 4.467 empresas manufactureras, 128 creadas antes de 1900 y 725 entre 1900 y 1920, 809 entre 1920 y 1930 y 2.805 entre 1930 y 1939, lo cual quiere decir que el 62.8% de las empresas existentes en 1939 fueron creadas durante esa década, y el mayor dinamismo se registró entre 1935 y 1939, periodo en el cual se fundaron 1.764 empresas manufactureras.

Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial se dio la presión de empresarios a través de los gremios para exigir atención a sus intereses económicos (Henderson, 2006); aquí se observó la necesidad de integración para reclamarle al Estado la toma de medidas que fueran revertidas en beneficio propio. La tasa de natalidad

del país en la década de los cincuenta presentó un notable crecimiento al ubicarse en el treinta por mil, lo que, junto a las mejoras en salud pública, contribuyó a que la población se duplicara entre 1938 y 1964, proceso que se repitió 25 años más tarde. El exagerado crecimiento demográfico obedeció a una tasa constante de expectativa de vida y una disminución cada vez mayor de la mortalidad infantil, lo cual incrementó también la población universitaria y contribuyó con la creación de programas profesionales. El modelo de sustitución de importaciones y su incidencia en el desarrollo económico y empresarial colombiano se vio fortalecido por el sector empresarial cafetero, que mediante las bonanzas del momento encontró financiamiento y despegue a partir de los años cincuenta, cuando floreció la industria de bienes de consumo, intermedios y de capital, hasta lograr una participación porcentual equivalente al 40% del total de la producción industrial (Henderson, 2006). Al respecto, se observa también coincidencia con Poveda (2005), quien reconoció que la industria floreció en Colombia en la primera mitad del siglo xx como fruto de las decisiones tomadas por gobiernos progresistas dentro de los cuales destacó a los de Rafael Reyes, Pedro Nel Ospina, Enrique Olaya Herrera, Alfonso López Pumarejo, Eduardo Santos y Mariano Ospina Pérez, pues a sus gobiernos se les atribuye el desarrollo y la expansión

de carreteras y ferrocarriles, desarrollo eléctrico, innovaciones de carácter tributario, reformas arancelarias, control a operaciones de comercio exterior e incentivo a la industria textil. El acelerado crecimiento que se observó como consecuencia del funcionamiento del modelo de sustitución de importaciones contribuyó significativamente con el desarrollo empresarial colombiano a raíz del crecimiento de las ciudades y el proceso de urbanización que se dio en centros urbanos donde se recibía a un sinnúmero de inmigrantes que encontraron trabajo en las industrias, con una paradoja ante un riesgo que afectó la viabilidad de la incipiente industrialización, ya que terminada la Segunda Guerra Mundial las naciones industrializadas, incluidos los Estados Unidos, promovieron la política de libre comercio con base en la reducción de aranceles (Henderson, 2006). No obstante, el modelo de sustitución de importaciones hizo su aporte fundamental cuando se presentó el primero de los informes Currie con el fin de justificar la aprobación del crédito solicitado al Banco Mundial en 1948, el cual recomendó al país la construcción de carreteras y la puesta en marcha de las reformas fiscal y agraria, para contribuir con el desarrollo económico de manera integral al incluir aspectos de tipo social como la salud y la educación (Henderson, 2006).

Como complemento de lo anterior, es conveniente señalar que la productividad industrial también fue objeto de incremento a raíz del proceso de sustitución de importaciones (Gómez, 1979; Palacios, 1983). El modelo antioqueño, a pesar de ser viable, fracasó en la década de los sesenta y dio origen a otra propuesta de modelo económico con la cual el desarrollo económico se basó en la idea de urbanización de Lauchlin Currie, quien fundamentó las bases para el desarrollo colombiano cuando en 1950 formuló el primer programa de gobierno y afirmó que el país no podía seguir basándose en un modelo agrícola, ya que lo que se requería era crear un modelo que facilitara las condiciones y consolidara las economías de escala para generar un mercado interno ampliado. Currie también propuso la existencia de centros urbanos en Colombia con ciudades intermedias que debían entrar en el proceso; entre otras mencionó a Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. El modelo incluía la sugerencia de generar incentivos para que el campesinado se estableciera en los centros urbanos en el sector líder, que sería la construcción, orientado a las obras públicas que debían realizarse; esto atraería la llegada a los centros urbanos de gente de todas partes del país para todos los sectores de la economía, con lo cual se encontraría un atractivo para la generación de

empleo; adicionalmente, se requirió soportar el modelo con la generación de educación para los trabajadores que ingresaran al mismo mediante las migraciones a las ciudades capitales, donde se encontraba el mayor número de instituciones de educación en sus diversas modalidades. Como señaló Helg (1989a) sobre la educación primaria, secundaria y universitaria, el periodo comprendido entre 1946 y 1957 tuvo sus propios matices: la básica primaria no fue ofrecida en su totalidad por parte de los planteles educativos y se llevó a cabo en viviendas arrendadas que carecían de las condiciones mínimas para el proceso educativo; la educación secundaria estuvo contaminada de política partidista y la reforma fallida de 1955, que buscó bajar en dos años el ciclo del bachillerato con el fin de facilitar el ingreso temprano a la vida laboral y de permitir en esos dos años acceder a una formación técnica especializada o prepararse para la universidad. Esta fue una propuesta de influencia norteamericana con gran eco en la clase empresarial que generó rechazo por parte de la iglesia católica y de reconocidos pedagogos como Rafael Bernal Jiménez, Nicolás Gaviria y Agustín Nieto Caballero, que se unieron para echar abajo la reforma, como en efecto sucedió. En materia de educación superior la política del Estado estuvo encaminada a alejar de la universidad a los aspirantes de clases populares, quienes fueron orientados

hacia carreras profesionales de bajo prestigio pero que el país requería para su desarrollo económico, para lo cual se dio relevancia a la formación agropecuaria e industrial (Helg, 1989b). El incremento de estudiantes en el primer periodo gubernamental del Frente Nacional fue muy alto. En 1974 se contó con más de 5.000.000 de estudiantes en todos los niveles de educación mientras que en 1958 se contaba con apenas 1.700.000 estudiantes. Las matrículas del nivel primario llegaron a ser más que el doble al pasar de 1.493.128 a 3.844.128. En secundaria se dio un aumento de seis veces al pasar de 192.079 a 1.138.876 y en la modalidad de educación superior se presentó un incremento significativo al pasar de sólo 20.000 a 138.000 (Arnove, 1978, citado por Helg, 1989b).

En Colombia, la tendencia que se observó para el periodo comprendido entre 1960 y 1980 fue de privatización de la educación superior, con una marcada incidencia de los Estados Unidos y una preferencia por las carreras útiles y prácticas dentro de las cuales se incluyó la administración. Estados Unidos contribuyó mediante préstamos y donaciones que provenían del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) y fundaciones y entidades como Kellogg, Rockefeller, Ford, UNESCO y el Fondo Especial para las Naciones Unidas. Todo esto demuestra la

continua dependencia en materia de financiamiento de las orientaciones políticas de los Estados Unidos: “Entre 1960 y 1967, por ejemplo, el país recibió 48.050 millones de dólares para el fomento de la educación” (Helg, 1989b: 138). Todas estas acciones dieron un vuelco a la educación en todos sus niveles con incidencia, desde luego, en la educación superior (Cataño, 1980, citado por Helg, 1989b). El país también fue distribuido por regiones en materia educativa (Helg, 1989b): el mayor número de organizaciones de educación superior se concentró en los lugares de mayor desarrollo, como Bogotá y los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico. Al finalizar la década de los años ochenta, el 43% del total de instituciones educativas y de estudiantes se encontraba en la ciudad de Bogotá. En otros departamentos como Cesar, Chocó, Caquetá, Magdalena y Sucre, no se contó con más de una institución de nivel superior, y las que había generalmente eran colegios técnicos. Todo esto da la razón a Helg (1989b), cuando expresó que los fundamentos obedecieron a que las principales ciudades fueron objeto de migraciones de estudiantes que no regresaron a sus regiones de origen. Otro de los aspectos que caracterizaron a la educación superior de Colombia en el periodo 1960-1980 fue el fomento de la educación privada, en detrimento de la universidad pública, y

la estratificación de las universidades, con el característico elitismo de la sociedad colombiana (Helg, 1989b). Los costos de matrículas en las entidades de educación superior fueron aumentando más rápidamente que en los establecimientos de enseñanza primaria, secundaria y técnica (Urrutia, 1979).

Con el modelo de Currie, el sector líder que jalonó la economía fue el de la construcción, que se caracterizó por los grandes planes de vivienda urbana, que produjeron la generación de empleo no calificado, el crecimiento de un mercado interno y la formación de personal para desempeñar cargos técnicos. Es decir, con este modelo se aceleró el desarrollo de las ciudades y se forzó a las personas a dejar el campo desde las décadas de los veinte y treinta hasta los años setenta.

Los dos modelos continuaron en funcionamiento pero con predominio del propuesto por Lauchlin Currie, que subordinó el antioqueño y contribuyó en gran medida a que el departamento de Antioquia se volviera semiindustrial. Así mismo, ambos modelos contaron con diferencias de carácter religioso: en la sociedad urbana se manifestó la secularización y en el modelo antioqueño la práctica de costumbres judeocristianas, razón por la que este último modelo fue respaldado por la iglesia católica.

El poder político se ejerció para fundamentar la enseñanza soportada en los textos que, en forma antagónica, proponían el “pensamiento” conservador, católico, judeocristiano o liberal, que profesó y difundió las libertades de los ciudadanos. En este sentido, la clase política desde finales del siglo XIX se propuso crear instituciones de educación que formaran en ideologías liberales o conservadoras. Así, la educación soportada en una ideología conservadora se manifestó en la conformación de instituciones educativas de diversas modalidades e incluyó la universitaria o superior. Colegios como el de La Independencia, Pío XII y Yerbabuena, fundados en ese orden por Joaquín Gutiérrez Cely, José Vicente Concha y José Manuel Marroquín, respectivamente, fueron ejemplos de instituciones creadas por militantes conservadores, al igual que la Universidad Católica y el Colegio del Espíritu Santo, fundados por Carlos Martínez Silva. De igual forma, desde finales del siglo XIX la escuela del pensamiento liberal se dedicó a constituir universidades privadas como la Universidad Externado de Colombia y la Universidad Republicana, e instituciones de enseñanza media como los colegios Académico y Araújo y el Liceo Mercantil. Tal accionar en defensa de las propuestas educativas no fue propio sólo del periodo referido, ya que en el plan de estudios de don Francisco Antonio Moreno y Escandón, del siglo XVIII, la educación fue

concebida para defender las ideas de la ilustración de origen europeo y proferir los cambios del escolasticismo en el cual estaba inmersa la Nueva Granada (Henderson, 2006).

En 1902, por decisión de Rafael Reyes, se ordenó la apertura de escuelas y facultades de la Universidad Nacional, con la inclusión de conocimientos en matemáticas e ingeniería, necesarios para la formación en técnicas que contribuyeron con el desarrollo empresarial, en aquel tiempo en extremo deplorable. Como la enseñanza se orientó hacia el derecho y la medicina, no se contó con profesiones técnicas, de tal manera que la falta de formación en conocimientos científicos y técnicos en la nación fue una constante que contribuyó en gran medida con el retraso en el desarrollo empresarial y con una de las peores crisis de la economía, que se reflejó en el rezago de la educación con unas concepciones judeocristianas que defendieron las ideas aristotélicas y que prevalecieron durante gran parte del siglo anterior. Los retrasos en conocimientos científicos y técnicos eran comunes en un país donde por las condiciones de extrema pobreza no se encontró fácilmente personal con formación adecuada, y las políticas inestables dificultaron la formación de personas emprendedoras, con iniciativa privada (Safford, 1989).

El desarrollo empresarial colombiano se centró en Bogotá, que se

caracterizó por ser la ciudad de mayor dinamismo con participación de empresarios extranjeros. El 41% de los empresarios fue de origen extranjero (Aarón, 1966) y llegó a establecerse en Colombia por razones económicas, huyendo de la guerra o por miedo a ésta, y por persecución política; los países de donde procedía la mayoría de estos empresarios fueron Inglaterra, Estados Unidos, Italia, Rumania, Alemania, Holanda, Polonia, Francia, México, Hungría, Suecia y Suiza.

La educación fue reconocida como uno de los fundamentos importantes para la movilidad social y afectó el pensamiento de las generaciones de relevo y reclamó mayores porcentajes de los presupuestos de las naciones, cosa que no se dio en la realidad, pero que valoraron tanto los políticos de izquierda como de derecha, cuando de discursos educativos se trató (Stiglitz, 2003). Si el desarrollo empresarial de las naciones fue clave para sus economías, se requirió de formación educativa de dirigentes (Stiglitz, 2003). La enseñanza de lo práctico, por lo menos en los idearios educativos, encontró su fundamento en las artes útiles, de gran importancia por la ayuda que prestaron a la creación de empresas en el país (Soto, 2004). En Colombia, con la

reforma educativa de la Ley 68 del 12 de diciembre de 1935, se pensó y se dio gran relevancia por parte de las universidades, entre otros aspectos, a la enseñanza de nuevas profesiones como la arquitectura, la veterinaria, la agronomía, la economía y, por supuesto, la administración de empresas, importantes para un país que se encontraba en vías de industrialización y requería de nuevos conocimientos (Jaramillo, 1984). Como se puede vislumbrar, la administración como profesión no se enseñaba aún en Colombia, pero de lado de otras carreras se observó ya en 1935 la necesidad de pensar en la manera de incluir estudios relacionados sobre el tema (Lucio y Serrano, 1992, citados por Pacheco, 2002).

La hegemonía conservadora vio su fin en el año de 1930 cuando se perdieron las elecciones frente al candidato Enrique Olaya Herrera.⁸ La segunda hegemonía conservadora se desarrolló entre 1946 y 1953 y fue protagonizada por los presidentes Ospina, Gómez y Urdaneta y se caracterizó por el incentivo a la industria nacional y a la economía cafetera y una relativa calma ante la participación que otorgó Ospina Pérez al partido liberal en su gobierno, además de un desestabilizador momento político ante el quebranto de

⁸ Enrique Olaya Herrera (1880-1973), oriundo de la provincia de Guateque, Boyacá, fue abogado externadista e ideólogo liberal de la corriente radical.

salud de que fue víctima el presidente Gómez —quien favoreció el desarrollo de la industria y el comercio—, lo cual condujo a la toma del poder de las fuerzas militares en 1953, en cabeza de Gustavo Rojas Pinilla,⁹ con apoyo de diversas élites de carácter político, militar y religioso (Ocampo, 1994). La tensión de carácter político y social que generó la violencia que azotó al país en los años cincuenta tuvo efectos en el campesinado y originó un desplazamiento secuencial hacia las ciudades, dando pie a una crisis nacional generalizada y a cambios en la propiedad de la tierra como una desinstitucionalización del Estado (Ocampo, 1994). El proceso de urbanización de las ciudades, amén de las pocas fuentes de trabajo con las cuales contaron las pequeñas poblaciones —algunas de las cuales contaron con colegios de enseñanza media—, contribuyó a que diversidad de estudiantes que culminaron la enseñanza media en las poblaciones, al no poder contar con instituciones de educación superior, acudieran a los centros urbanos donde se ubicaban las universidades con el fin de dar continuidad a sus estudios. Tales traslados a los centros urbanos se presentaron en un contexto, además, de conformación de grupos guerrille-

ros que se asentaron en diversas zonas del país, entre 1949 y 1953, como los santanderes, los llanos orientales, Boyacá, Caldas, Tolima y Valle del Cauca (Ocampo, 1994). Todos estos acontecimientos terminaron por afectar el desarrollo económico y empresarial del país y, finalmente, debieron ser afrontados con otro tipo de políticas de Estado que, en su fase más compleja, se vieron reflejadas en el régimen dictatorial. La toma del poder de Rojas Pinilla se dio como consecuencia de la continuidad del fraccionalismo partidista; los partidos políticos tradicionales se encontraron en una disputa por el poder con enfrentamientos que mantuvieron el odio y la violencia en todas las regiones del país. De tal manera que el patrón moderador que se manifestó tenía como objetivo terminar con la violencia originada por los políticos tradicionales, que no pudieron controlar al salirse de cauce y llegar a momentos de horror inesperados ante las continuas masacres que se dieron en el territorio colombiano y cuyo único objetivo fue el de eliminar a los militantes de los partidos políticos contrarios. En el gobierno de Rojas se buscó retornar al país por los caminos de “paz” vividos antes de la muerte del caudillo

⁹ Gustavo Rojas Pinilla (1900-1975), ingeniero y militar colombiano oriundo de la provincia de Villa de Leyva (Boyacá), protagonista del desarrollo empresarial gracias a obras de infraestructura, creación de instituciones educativas y fomento de las comunicaciones cuando llegó a regir el destino de Colombia, después de tomar el poder cuando era gobernante temporal Roberto Urdaneta A., en reemplazo de Laureano Gómez.

liberal Jorge Eliécer Gaitán, pero se generó una nueva violencia colectiva que condujo a un movimiento social caracterizado por paros y revueltas que llevaron a la salida de Rojas en 1957 y a gestar, antes de este suceso, un pacto político de liberales y conservadores, que se materializó entre 1958 y 1974, el cual consistió en la distribución equitativa de cargos de las ramas del poder público. En 1954, por solicitud del presidente Rojas, se llevó a cabo un estudio por parte de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), con el fin de analizar la economía colombiana y proponer las decisiones a tomar para las décadas siguientes, en pos del desarrollo económico y empresarial. Otro de los estudios de carácter social, denominado el Informe Le Bret (que tomó su nombre del sacerdote Louis Joseph Le Bret), presentado en 1958 con el fin de diagnosticar el desarrollo colombiano y ordenado por el Comité Nacional de Planeación, fue uno de los primeros intentos por llevar a cabo una planeación económica en el país. El estudio recomendó un conjunto de acciones dentro de las cuales se incluyó el desarrollo del espíritu empresarial (Poveda, 2005).

El entorno económico del gobierno de Rojas se caracterizó por buenos precios del café en el mercado internacional, lo cual contribuyó de manera significativa con la construcción de obras de infraestructura necesarias para el desarrollo industrial; pero

en 1954 los precios del grano comenzaron a caer en los mercados internacionales, a tal punto que el país —en gran medida dependiente económicamente de su monocultivo— entró en una grave crisis económica. La posibilidad de continuidad del proyecto de liberales y conservadores se dio con la salida de Rojas Pinilla y permitió recuperar el ejercicio del poder político en Colombia mediante una exclusión de otras ideas que no fueron de tendencia partidista tradicional en la gestión gubernamental, lo que generó un cúmulo de deficiencias de diverso orden que a la vez permitió el paso del capitalismo político al económico en el cual se vio fortalecida la creación o continuidad de empresas de los diversos sectores industriales, como resultado de las medidas que tomaron los gobiernos de turno en beneficio de los intereses de los gremios, fortaleciéndose la actividad empresarial, lo que en años posteriores vino a originar la oferta de programas de administración en Colombia. Cuando se incurrió en el alza de impuestos, dentro de lo cual se puede citar como ejemplo la de las exportaciones de café, la democratización de los créditos y la congelación de los arriendos, se presentó un descontento de sectores e instituciones con gran influencia económica masiva en el país y con representación en los gremios, tales como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y la Federación Nacional de Cafeteros.

Entre 1900 y 1930 el despegue empresarial fue trascendental para el desarrollo económico en Colombia. En los primeros años de la década de los veinte, las obras de infraestructura vial, las reformas de carácter fiscal y sobre todo la organización del sistema financiero contribuyeron a crear una transformación visible. La misión Kemmerer,¹⁰ dedicada a proponer diversidad de reformas, incidió en materia educativa en la Ley 57 de 1923, la cual autorizó la contratación por parte del gobierno de la misión alemana con el fin de realizar un diagnóstico de la educación colombiana y proponer las recomendaciones del caso. Durante el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina¹¹ se dieron cambios para fortalecer y facilitar el ingreso del país a un modelo en el cual se privilegió la creación o consolidación de empresas de los diversos sectores de la economía. Posteriormente, las fábricas de cigarrillos y cerveza fueron de gran importancia en la década de los treinta. Con excepción de la producción de cerveza, las demás fábricas operaron como industrias de carácter familiar. Las fábricas de textiles prosperaron en estos años, a pesar de la crisis que se manifestó con la

depresión económica. Los sectores empresariales comprendieron que el proceso de fundación de industrias era atractivo por las probabilidades de éxito que tenían, lo cual minimizó el riesgo e incentivó la creación de empresas. Esto permitió que en Colombia se establecieran variadas industrias con un cúmulo de empresas que operaban en su gran capacidad de planta, ya que se contaba con experiencia para este tipo de empresas y se habían hecho grandes avances de la organización del sector financiero y bancario (Ospina, 1980). El profesor Palacios (1983) expuso el desarrollo empresarial que se inició con el mercado del café a partir del fin de la Primera Guerra Mundial, lo cual marcó el despegue empresarial que generó centros donde se manifestaron actividades como la de los bananos en Magdalena, los centros comerciales en Girardot, Bogotá y Medellín y el petróleo en los santandereos. Cuando se dio por concluida la Primera Guerra, en 1918, Colombia ocupó en Suramérica el séptimo lugar en comercio exterior y llegó al cuarto en 1927.

Para el desarrollo empresarial colombiano fueron de gran soporte las

¹⁰ Esta misión llegó al país con el fin de proponer el manejo económico y financiero y fue encabezada por Edwin Walter Kemmerer (1875-1945), economista y profesor universitario estadounidense a quien debe su nombre.

¹¹ Pedro Nel Tomás de Villanueva Ospina Vásquez (1858-1927), ingeniero de minas, profesor, empresario cafetero y militar colombiano, rector de la Escuela de Minas de Medellín y presidente de la nación.

exigencias de los mercados financieros estadounidenses (de Nueva York, principalmente), que condicionaron los desembolsos de préstamos para la nación, con el fin de que fueran destinados a inversiones que materializaron los planes de obras férreas y de infraestructura vial, de puentes y viaductos, la canalización del río Magdalena y la construcción de electrificadoras (Palacios, 1983). Sin embargo, una vez recibidos los créditos externos y adelantados los proyectos, se empezaron a vislumbrar conflictos políticos de carácter regional, por la ubicación de las obras, lo cual, sumado a la crisis de 1929, condujo al cierre de créditos y a la crisis fiscal del Estado: una vez recibidos e invertidos los dineros, entre 1931 y 1940 se fortalecieron las cohesiones regionales en Colombia y se presentó una crisis de carácter fiscal donde se estancó la construcción de obras de infraestructura vial y se empezó a vislumbrar la violencia partidista, que caracterizó la década de los cuarenta.

En los años cincuenta surgió el desarrollo empresarial colombiano, pues en esta década se formaron empresas de diversos sectores de la economía (Poveda, 2005), lo que contribuyó más tarde con el origen de los programas de administración en el país. Pero a finales de la década, el ciclo económico llevó a una nueva crisis como consecuencia de la baja de los precios del café, lo cual condujo a

que se afectara la expansión industrial que se frenó en 1957. Trastornos políticos internos, baja de precios del café, desequilibrio en balanza de pagos y fluctuación desordenada del precio del dólar estadounidense, contribuyeron también con la caída de la dictadura de Rojas, sustituida por una Junta Militar que al abandonar el régimen de tasa de cambio fija generó devaluación e inflación inesperadas. La primera mitad del siglo xx se caracterizó por un proceso de industrialización en constante crecimiento, en el que tuvieron incidencia las primeras políticas económicas promulgadas en los comienzos por el gobierno que se denominó el Quinquenio de Reyes, hasta las determinadas por los gobiernos del ocaso de los cincuenta, cuando el carácter cíclico de la economía se manifestó como consecuencia de los comportamientos de crisis y recuperaciones continuas de diversa índole. Si bien algunos autores reconocieron que la industrialización se manifestó inicialmente en el departamento de Antioquia, debe entenderse también que el proceso se consolidó y generalizó ya entrada la década de los cincuenta con la integración de otras regiones colombianas a la industria nacional, cuando la economía se vio fortalecida por un sinnúmero de medidas tomadas por diversos gobiernos, tanto con implicaciones de carácter nacional como internacional. El desarrollo empresarial colombiano se aceleró en la década de los cin-

cuenta, entre otros factores como resultado de la electrificación de la nación y su interconexión mediante empresas generadoras de energía que operaron como organizaciones empresariales de carácter regional, la cual se materializó al culminar los años sesenta (Poveda, 1993). Esto se puede observar en el comportamiento ascendente de la capacidad instalada de generación eléctrica, que constituyó un punto de partida para el desarrollo empresarial colombiano y continuó en permanente crecimiento hasta 1980. Así, la capacidad instalada incrementó 4.342 megavatios entre 1950 y 1980. El crecimiento se dio en forma creciente para todos los años objeto de la tabla y se pronunció de manera significativa entre 1960 y 1980, periodo en el cual se dio el origen a los estudios profesionales de administración en Colombia. El Estado motivó la creación de empresas a través del otorgamiento de créditos de la banca comercial, ya que diversas entidades del sistema financiero, de conformidad con las políticas del Estado, apoyaron el uso de electrodomésticos y algunos equipos y herramientas. En efecto, la demanda elevó y favoreció la creación de fábricas de estos productos y, de paso, incentivó el consumo mediante los créditos que se otorgaron para la creación y puesta en marcha de este tipo de empresas. Cabe mencionar que se fabricaron machetes, refrigeradores, herramientas agrícolas, estufas eléctricas, tornos para madera, calderas

y transformadores eléctricos. Adicionalmente, para soportar la política gubernamental, se creó el Banco Popular, que facilitó el otorgamiento de créditos a pequeños empresarios, autorizados mediante el decreto 384 de 1950; así mismo, se permitió a los bancos otorgar esta modalidad de crédito a un plazo máximo de cinco años (Poveda, 2005).

En Colombia el café continuó su protagonismo después de la primera mitad del siglo xx y siguió constituyéndose en la base de la economía, pero, como lo señaló Poveda (2005), el desarrollo empresarial tuvo su auge en la década de los años cincuenta ante la demanda del mercado externo y brindó gran apoyo al resurgimiento de la economía, mediante el surgimiento de empresas de los sectores industriales, lo cual se manifestó en 1954 en grandes inversiones en la industria cementera de Barranquilla, al igual que en las fábricas de conductores eléctricos en Cali (Facomec) y en la industria fonográfica en Medellín con empresas como Sonolux, y con la creación de la Siderúrgica Paz de Río, la cual revistió gran importancia por su contribución al desarrollo empresarial colombiano mediante la fabricación de productos y herramientas metalmecánicas. El desarrollo empresarial continuó —a pesar de la violencia— durante los quince años siguientes a la Segunda Guerra Mundial y hasta los inicios del Frente Nacional, debido a las

extraordinarias ganancias generadas por las exportaciones cafeteras y al prudente manejo económico que dieron los gobiernos de turno, que tenían una mentalidad progresista y que “trabajaron conjuntamente en armonía para asegurar el progreso económico y fueron ayudados por agencias internacionales, especialmente por el Banco Mundial (...)”

El periodo comprendido entre 1945 y 1960 fue una “edad dorada” de crecimiento corporativo y de expansión de la industria de sustitución de importaciones (Henderson, 2006: 475). En materia cafetera los precios promedio fueron en un constante crecimiento entre 1944 y 1950. En este periodo se pasó de 15.87 centavos de dólar a 63.94 en 1957. También hubo precios tan altos como los que se dieron en 1954 y 1956, cuando ascendieron a 79.93 y 73.97 centavos de dólar, respectivamente. De tal forma que el precio promedio del periodo comprendido entre 1944 y 1957 llegó a ser de 47.57 centavos de dólar. Las exportaciones cafeteras de 1944 a 1950 pasaron de 94.1 millones a 307.3 millones de dólares (Poveda, 2005: 334-335). El desarrollo empresarial colombiano de las décadas de los cuarenta y cincuenta fue de prosperidad económica, a tal punto que inclusive se gestaron organismos de presión ante los gobiernos de turno; fue allí que surgieron asociaciones para la defensa de intereses de todo tipo, por lo que el historiador del

movimiento laboral Miguel Urrutia señala que las organizaciones industriales y comerciales para el cabildeo, conocidas como *gremios*, disfrutaron de “una edad dorada de poder e influencia” durante estos años. Los movimientos laborales organizados fueron objeto de una importante reorganización táctica a fines de la década del cuarenta y a comienzos de la del cincuenta, al abandonar las fórmulas de confrontación de las décadas anteriores y dedicarse a perseguir ventajas financieras, lo que los preparó para comenzar el crecimiento exponencial que se prolongaría durante la década del sesenta (Henderson, 2006). De manera, pues, que abandonaron los principios marxistas y le dieron prioridad a las reivindicaciones gremiales.

El primer plan de Lauchlin Currie que aceptó el presidente Laureano Gómez incluyó reformas de carácter social con el fin de atender necesidades de desarrollo en materia de las grandes obras que se debieron adelantar con el apoyo del Banco Mundial (Henderson, 2006). En el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial la banca colombiana también contribuyó en forma significativa, ya que a mitad de siglo, con el surgimiento de bancos especializados, se irrigó dinero hacia un grupo de instituciones que aportaron al desarrollo empresarial colombiano. En 1949, 1950, 1953 y 1955 fueron fundados en su orden el Banco del

Comercio (creado por Fenalco), el Banco Popular, el Banco Cafetero y el Banco Ganadero, para atender las necesidades financieras de sectores industriales protagonistas del desarrollo empresarial. Otras tres grandes empresas que por su magnitud lideraron el desarrollo fueron la Flota Mercante Gran Colombiana, creada en 1946; Acerías Paz del Río, en 1948, y la Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), que formalizó su funcionamiento en 1951 (Henderson, 2006). Entre 1950 y 1960 la actividad de los sectores empresariales se fortaleció de manera significativa en los diversos campos de la economía, con resultados satisfactorios para el país, los cuales fueron más que halagüeños, como lo reflejan las cifras obtenidas en materia de crecimiento económico, (Poveda, 2005). El desarrollo empresarial observado también se manifestó en las cifras que se tienen en la Superintendencia de Sociedades Anónimas (Superanónimas), que más tarde se denominó Superintendencia de Sociedades (Supersociedades), organismo creado en 1931 mediante la Ley 58, pero vigente sólo a partir de 1937 a raíz de la Ley 128 de 1936, con el fin de ejercer el control y la vigilancia de este tipo de entidades, después de haber sido ejercido por parte de la Superintendencia Bancaria en virtud del decreto 953 del 10 de junio de 1926. El crecimiento industrial y comercial del país en este periodo caracterizó los albores de lo sucedido

en la década de los sesenta, en la cual surgieron formalmente los programas profesionales de administración en las universidades de Bogotá. En cuanto a la creación de sociedades, entre 1974 y 1980 en Colombia se presentó un crecimiento acelerado en las cuatro principales ciudades, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, aunque en Bogotá el surgimiento de sociedades fue superior al de las demás. En efecto, Bogotá conservó el liderazgo respecto del capital suscrito de las empresas (expresado en millones de pesos), las transacciones que se llevaron a cabo en el mercado bursátil fueron lideradas en gran medida por las empresas de la capital, en materia de infraestructura vial Bogotá lideró con un gran porcentaje la actividad entre 1945 y 1990 y la concentración de la población y de las empresas en la capital superó también las demás ciudades de Colombia. Bogotá también vio en las décadas de los sesenta y setenta un repunte en la construcción y en la enajenación de inmuebles destinados a vivienda, ya que, ante la cantidad de pobladores, el Estado trató de enmendar sus dificultades para satisfacer la necesidad (de vivienda) con la Ley 66 de 1968. En cuanto a las operaciones bancarias, entre 1982 y 1990 la ciudad capital tuvo un movimiento superior a las demás ciudades, y el porcentaje de participación de Bogotá del producto interno bruto nacional evidencia su predominio frente a las demás. De otro

lado, en materia de infraestructura universitaria el liderazgo de Bogotá se evidenció en el año de 1989, al ser comparada con las ciudades de Cali y Medellín, no sólo en número de universidades sino en el número de estudiantes; lo mismo sucede en cuanto a establecimientos industriales, en los que superó a ciudades como Medellín, Cali y Barranquilla. El índice de concentración industrial en Bogotá también fue superior al registrado en las áreas metropolitanas del país. En cuanto a las cifras de concentración de estudiantes de la educación superior entre 1960 y 1989 Bogotá tuvo una participación superior frente a las cuatro ciudades principales de Colombia. En este sentido, el PIB, el desarrollo empresarial, el crecimiento en materia de comercio exterior, la infraestructura vial, el urbanismo y la construcción, las operaciones bursátiles, la actividad financiera, las actividades comerciales e industriales, los ingresos distritales, el número de universidades y el crecimiento de la población universitaria, entre otros, dejan el mensaje claro de que la ciudad fue abanderada de cambios coyunturales y estructurales que la hicieron ver como la principal ciudad del país frente a las demás. No es por ello extraño que en Colombia hayan sido las universidades de la capital las que por primera vez ofrecieron programas profesionales de administración (Gouëset, 1998).

El desarrollo empresarial en materia comercial e industrial hizo que surgieran empresas tanto del sector público como del privado y, en ellas, desde los comienzos del siglo anterior, se requirió de estudios de administración que realizaron tanto los dirigentes, empresarios, industriales o comerciantes, como sus hijos. Estos estudios en un principio trataron temas relacionados con el derecho, pero luego se basaron en la ingeniería, ya que los primeros escritos del siglo anterior sobre administración se remontan a 1911, cuando Frederick Winslow Taylor publicó la obra *Los principios de administración científica*, dedicada al estudio del trabajo en las áreas de producción de las empresas. Posteriormente, la administración se empezó a ver como universal a la luz de la propuesta de Fayol, de tal manera que los primeros estudios de administración en Colombia fueron soportados en las obras de Taylor y Fayol, quienes han sido reconocidos como los principales exponentes de la administración clásica.

Las facultades de derecho empezaron a dar gran importancia a la economía, ya que en un país como Colombia, donde las élites dominantes se dedicaron al estudio del derecho, algunas universidades vieron con gran preocupación la necesidad de fortalecer la formación de sus dirigentes (abogados potenciales) con

conocimientos de economía. No está de más recordar que en Bogotá se llegó a ofrecer doble titulación a quienes estudiaron derecho y que se llegó a otorgar títulos de “Abogado-Economista”, como en el caso de la Pontificia Universidad Javeriana. Algunos de estos abogados fueron gestores de facultades de economía y administración tras el creciente desarrollo empresarial que se dio en forma secuencial y que requirió de profesionales preparados en ciencias económicas y administrativas para hacer frente a la conducción de empresas de los diversos sectores de la industria colombiana. De tal manera que, como el surgimiento de la profesión de la economía en Colombia encontró sus orígenes en el derecho, la administración, al igual que la contaduría, soportó sus orígenes en la economía. Estos programas universitarios condujeron a un híbrido de profesional en economía y derecho que no ayudó a solucionar el subdesarrollo, pues se generó confusión en el ejercicio de las funciones de las tres profesiones (administración, economía y derecho), pero que contribuyó a dar un paso hacia la planeación, situación que se continuó dando en los años setenta, en especial en las universidades privadas y sobre todo en los programas nocturnos (Currie, 1968; Kalmanovitz, 1993). Y es que en la década de los años setenta se empezó a vislumbrar el surgimiento de la economía y la administración como profesiones, cuando ya los es-

tudiantes valoraron las actividades prácticas no propias de la ingeniería (Safford, 1989). De esta forma se comprende que el surgimiento de los estudios sobre administración encontró soporte en la economía y ésta a su vez se inició en universidades que integraron sus programas con los estudios del derecho (Kalmanovitz, 1993).

En materia de ingeniería, los primeros estudios de administración se realizaron para atender la producción ante la demanda creciente de un mercado en expansión. Los ingenieros asumieron el rol de administradores en la década de los años cincuenta, cuando eran designados en cargos de responsabilidad gerencial en diversas empresas, tanto del sector público como del sector privado, sin que aún se hubiesen formalizado los programas de formación en ingeniería industrial (Poveda, 1993). Ante los fenómenos de carácter económico y social de que fueron objeto las sociedades, surgieron profesiones como la economía, la administración y la contaduría, las cuales se convirtieron en programas que entregaban a los educandos las herramientas fundamentales para tratar de sacar al país del atraso en el que se encontraba. Los primeros estudios y aplicaciones de carácter administrativo que se dieron en el país se remontan a mediados de los años cincuenta, y en ellos se empezaron a difundir con gran énfasis las propuestas de Taylor, sobre

todo en cuanto a los planteamientos para mejorar la productividad empresarial. Estos conocimientos fueron aplicados por ingenieros civiles, químicos y mecánicos, sin que existiera aún la carrera de ingeniería industrial; los conocimientos que se aplicaron en empresas antioqueñas del sector fabril fueron difundidos por ingenieros estadounidenses (Poveda, 1993). Pero se buscó dar importancia a las profesiones que se relacionaron con los conocimientos técnicos y económicos, luego de las primeras manifestaciones de la enseñanza de la administración en Colombia, cuando los estudios surgidos en Medellín —antes que en Bogotá— se preocuparon por el tema de la formación en administración (Palomar, 1985). Así, se pudo entender que la administración se fundamentó en un concepto individual, por tener la empresa como su único objeto de estudio, lo cual se abordó sin teoría o doctrina, a diferencia de la ciencia económica, que al analizar las organizaciones las integró a los diversos acontecimientos económicos, motivo por el cual fue considerada como una disciplina de vanguardia para las escuelas de administración en el país (Palomar, 1985).

La economía y la ingeniería fueron profesiones que confluyeron en torno a la administración en sus periodos de gestación en Colombia y fueron su cuna porque sirvieron como saberes de apoyo que aún hoy

prevalecen en los programas de formación de administradores. Estos programas enriquecieron la gestión administrativa de dirigentes con la enseñanza del reconocimiento del entorno económico de la empresa y las actividades o procesos que se desarrollan en su interior. El desarrollo empresarial se presentó en diversos sectores económicos colombianos gracias al auge de la construcción de obras de infraestructura y llegó a ser una variable de gran importancia para justificar la gestación de programas de formación profesional en administración, lo cual se materializó formalmente al mediar la segunda década del siglo xx.

CONCLUSIONES

El entorno económico político que facilitó el surgimiento de programas profesionales de la administración se dio entre las décadas de los años cincuenta y sesenta del siglo xx, periodo en el cual se vio florecer de manera significativa el desarrollo empresarial colombiano. El Frente Nacional como proceso político contribuyó con el desarrollo empresarial colombiano, el cual se dio a raíz de la relativa estabilidad generada por parte del Estado y la planeación como proceso en los gobiernos del periodo. Este desarrollo se observó de manera notoria en Bogotá, ciudad donde se lideraron los programas de formación en administración en Colombia. Los orígenes de la administración

como profesión en el país estuvieron basados en ciencias y técnicas como el derecho, la economía y la ingeniería. La administración, por tanto, es una profesión relativamente nueva en la estructura educativa de Colombia, ya que se empezó a consolidar en la década de los sesenta, cuando las universidades que lideraron el proceso de formación en administración estructuraron programas de pregrado reconocidos posteriormente por el Estado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaron, L. (1966), *El empresario bogotano*, Bogotá, D.C.: Tercer Mundo y la Facultad de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia.
- Arrubla, M. (1975), *Estudios sobre el subdesarrollo colombiano*, Medellín: La Carreta.
- Avis, W. (1986), *Atrévase a ser el líder*, Bogotá, D.C.: Norma.
- Bejarano, J. A. (1984), “La economía”. En: Ruiz, J. E. y Jaramillo Agudelo, D. (coords.). *Manual de historia de Colombia*, Tomo III, Procultura: 17-77.
- Caballero Argáez, C. (1987), *50 años de economía, de la crisis del treinta a la del ochenta*, Bogotá, D.C.: Presencia.
- Claude, G. Jr. (1974), *Historia del pensamiento administrativo*, México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Currie, L. (1967), *Enseñanza universitaria en los estudios sociales*, Bogotá, D.C.: Tercer Mundo - Centro de investigaciones para el desarrollo (CID) de la Universidad Nacional.
- Gómez Buendía, H. (1979), “Perspectivas ocupacionales”. En: *La economía colombiana en la década de los ochenta*, cap. III, Bogotá, D.C.: Presencia: 59-89.
- Guillén Martínez, F. (1996), *El poder político en Colombia*, Bogotá, D.C.: Planeta.
- Helg, A. (1984a), “La educación en Colombia: 1946-1957”. En: *Nueva Historia de Colombia*, Vol. IV, Bogotá, D.C.: Planeta: 111-134.
- Helg, A. (1989b), “La educación en Colombia: 1958-1980”. En: *Nueva Historia de Colombia*, Vol. IV, Bogotá, D.C.: Planeta: 135-158.
- Henderson, J. D. (2006), *La modernización en Colombia. Los años de Laureano Gómez, 1989-1965*, Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hunter, J. M. y Shord Terner, J. A. (1959), *La enseñanza de la*

- economía en Colombia*, Bogotá, D.C.: Centro de estudios sobre el desarrollo económico, Universidad de los Andes. Circulación privada.
- Kalmanovitz, S. (1993), "Notas para una historia de las teorías económicas en Colombia". En: *Historia social de la ciencia en Colombia*, Tomo IX, Bogotá, D.C.: Tercer Mundo - Colciencias.
- Mayor Mora, A. (1987), "Alejandro López, padre de la administración científica en Colombia". En: *Simpósio La investigación sobre el empresariado colombiano: estado actual y perspectivas*, Bogotá, D.C.: Icfes: 11-103.
- (1989), *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Bogotá, D.C.: Tercer Mundo.
- (1990), "La profesionalización de la administración de empresas en Colombia". En: Echeverri, R. D. et al. (comps.), *En Búsqueda de una administración para América Latina*, Cali: Oveja Negra.
- Montenegro García, Á. (2008), *Los primeros programas de economía en Colombia*, Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ocampo López, J. (1994), *Historia básica de Colombia*, Bogotá, D.C.: Plaza & Janés.
- Pacheco, J. M. (2002), *Jesús María Fernández, S.J., itinerario de un gran hombre*, Bogotá, D.C.: PAX.
- Palacios, M. (1983), *El café en Colombia. 1850-1970. Una historia económica, social y política*, Bogotá, D.C.: El Áncora.
- Palomar Avilés, R. (1985), "La preferencia por los estudios de administración de empresas en Colombia". En: *V Encuentro de investigadores en Administración de Empresas*, Bogotá, D.C.: EAN.
- Poveda Ramos, G. (1993), *Historia social de la ciencia en Colombia*, Tomo V, Ingeniería e historia de las técnicas (2), Bogotá, D.C.: Colciencias - Tercer Mundo.
- Poveda Ramos, G. (2005), *Historia económica de Colombia en el siglo XX*, Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Safford, F. (1989), *El ideal de lo práctico. El desafío de formar una elite técnica y empresarial en Colombia*, Bogotá, D.C.: El Áncora.
- Soto Arango, D. E. (2004), *La reforma del plan de estudios del fiscal Moreno y Escandón 1774-1779*, Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.

Stiglitz, J. E. (2003), “Hacia una nueva agenda de desarrollo para América Latina”. En: *CENES*, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos

Fernando Lámbarry Vilchis*

Luis Arturo Rivas Tovar**

María del Pilar Peña Cruz***

Recibido: septiembre de 2009. Aceptado: noviembre de 2009

RESUMEN

Los ejecutivos deben caminar en una fina línea entre dos extremos: por una parte, la toma de decisiones arbitrarias sin un estudio riguroso de la situación problemática, basándose en corazonadas o intuición; por otra parte, apoyarse demasiado en análisis racionales y cuantitativos. Las decisiones por lo general no las toma un solo ejecutivo, requiere de la participación de determinados grupos involucrados en la problemática y en ciertos casos, entre organizaciones, coexistiendo por un lado, conflicto de intereses que frustran la colaboración o bien, por otra parte, soluciones consensuadas bajo un contexto participativo y colaborativo.

Palabras clave: proceso de toma de decisiones, conflicto, consensos.

Para citar este artículo: Lámbarry, F.; Rivas, L. A. y Peña, M. P. (2010), "Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos". En *Universidad y Empresa*, 18: 146-173.

* Maestro en Ciencias con especialidad en Administración de negocios de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, del Instituto Politécnico Nacional. Profesor e investigador de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Unidad Azcapotzalco. Contacto: f_lambarry@yahoo.com

** Escuela Superior De Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. Doctor en Ciencias Administrativas del IPN de México y doctor en Estudios Europeos del Instituto Ortega y Gasset. Profesor y director del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración de el Instituto Politécnico Nacional y Profesor invitado de la Universidad Politécnica de Madrid. Es investigador nacional. Contacto: larivas33@hotmail.com; larivas@ipn.mx

*** Profesora investigadora de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. Instituto Politécnico Nacional sección de Estudios de Posgrado, doctora en Administración y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Contacto: penacruz@hotmail.com.

ABSTRACT

Executives must walk in a fine line between two ends: by a part, the arbitrary decision making without a rigorous study of the problematic situation, being based on hunches or intuition; on the other hand, to lean too much in rational and quantitative analyses. The decisions generally are not taken by a single executive, requires of the participation of certain groups involved in the problematic one and in this social sense, it is doubtless that, sometimes, conflict of interests coexists frustrating the participating and collaborative context on the solution and implantation have arisen from decisions; whereas on the other hand, contexts arise where the collaboration is converted in consensus solutions.

Keywords: decision making process, conflict, consensus building.

INTRODUCCIÓN

El concepto de toma de decisiones ha sido abordado históricamente desde diversas perspectivas. Anderson, Sweeney y Williams (1999) definen el término “decidir” como un proceso estructurado que resulta de un proceso mental (cognoscitivo), de la selección de una acción entre varias alternativas o, simplemente, de manifestar una opinión. Kovacs (1990) señala que muchos investigadores dentro del área de la administración se han enfocado en la teoría y la práctica de la toma de decisiones organizacionales, mientras que Mintzberg, Raisinghani y Théoret (1976) han definido *decisión* como un compromiso de recursos para la acción y señalan que el proceso de decidir no es fácilmente identificable. Por esta razón, varios autores han propuesto diferentes estructuras para el proceso de la toma de decisiones, que de alguna forma son similares pero que discrepan en algunos puntos. Mintzberg et al. Analizan el proceso

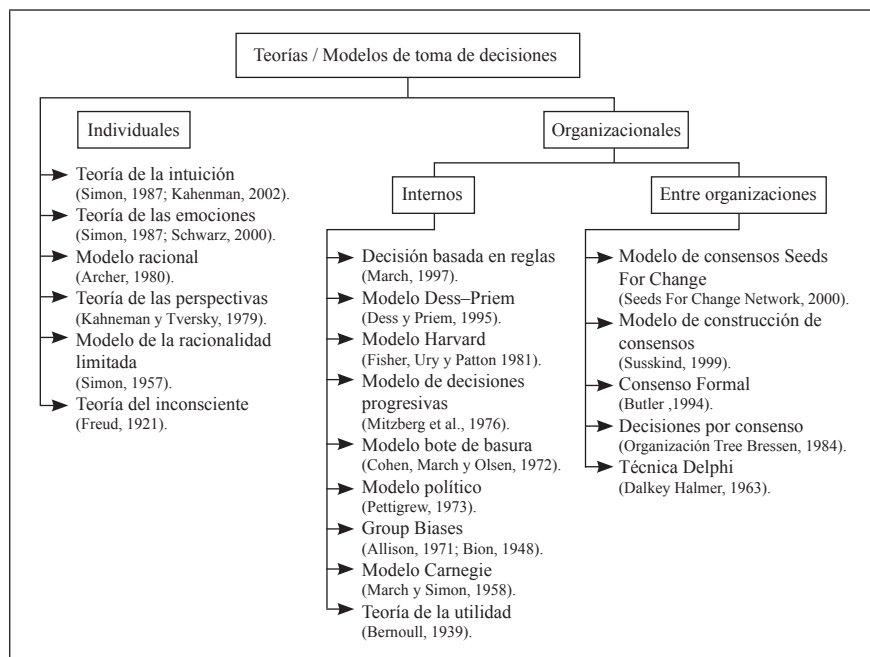
y aporta las rutinas de identificar, diagnosticar, investigar, diseñar, proyectar, evaluar/elegir y autorizar, y lo define como “un proceso que está razonablemente bien definido (en diagramas, con notación matemática, en papel o computadora)”. Una gran variedad de modelos de decisión recogen este mismo sentido en la literatura administrativa. Por otra parte, Simon (1950) argumenta, primero, que los seres humanos no optimizan en sus decisiones organizacionales debido a que su capacidad cognitiva es limitada, por lo que no son capaces de captar toda la información adecuada al problema que enfrentan y, segundo, que las decisiones organizacionales normalmente se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto, lo que hace casi imposible optimizarlas. Hitt, Black y Porter (2006) se enfocan en la *interacción social del proceso*, en la diferencia entre la toma de *decisiones en grupo* y la toma *individual de decisiones*, la cual radica en la participación significativa en la

toma de decisiones que incrementa el compromiso de los integrantes con los resultados de la decisión y aumenta la satisfacción individual por participar. En este sentido, más allá de técnicas y modelos de negociación implicados en los procesos de decisión, una amplia revisión de la literatura sobre las principales teorías que han dominado este campo, permite categorizarlas de la forma como se aprecia en la figura 1:

Investigaciones recientes han ampliado el estudio del proceso de toma de decisiones en las organizaciones bajo la perspectiva de diversas va-

riables, como en los casos de Bass y Avolio (1995), Evkall y Ryhammar (1997), Sharfman y Dean, (1997), Vroom (2000), Ogbonna y Harris (2000) y Pedraja *et al.* (2006), quienes se enfocan en la importancia del *liderazgo* y la alta dirección sobre el proceso. Dean y Sharfman (1997), Hollenbeck (1998) y Amason (1996) se centran en la *flexibilidad* como un componente del proceso, en la adopción o reconsideración de las alternativas presentadas, en la calidad del diseño de la decisión en términos de los resultados, *creación de valor* y *solución eficaz y eficiente* de la problemática. Pedrajas y Rodríguez

Figura 1. Principales teorías de los procesos de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia a partir de Martin y Hanlon (2007).

(2004) relacionan a la rentabilidad económica de la empresa la *satisfacción* de los clientes y la *solventía financiera*, entre otros, como factores adicionales a considerarse en una decisión. Similarmente, Park (1996) y Ogbonna y Harris (2000) han hallado que la *cultura competitiva e innovativa* influye sobre el proceso de decidir. Matlay (1999) estudió la formalidad en las pequeñas empresas, donde reconoció que las decisiones suelen ser adoptadas por una sola persona, y que además, a medida que se incrementa el tamaño de la empresa, suelen incorporarse nuevos miembros a la toma de decisiones. Byers y Snack (2001) analizaron el factor *tiempo* como un aspecto crítico en las decisiones empresariales. Otros estudios han coincidido en el grado de *polítización* como una variable determinante estructural del proceso de toma de decisiones (Gandz y Murray, 1980; Eisenhardt y Bourgeois, 1988). Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) retoman las condiciones bajo las cuales se toman decisiones, tales como certidumbre, riesgo o incertidumbre. Cuando en el proceso se pueden identificar avances y eventos y su impacto potencial con previsión total se toman decisiones bajo la condición de certidumbre. Conforme la información disminuye y se vuelve ambigua, la condición de riesgo entra en el proceso de toma de decisiones basándose en probabilidades objetivas (claras) o probabilidades subjetivas (intuición y juicio), lo que

implica que las soluciones alternativas varían entre los extremos de estar seguro y ser inusual y ambiguas. A este respecto, Daft (2007) manifiesta que el proceso de toma de decisiones debe hacerse en medio de factores en constante cambio, información poco clara y puntos de vista en conflicto; formalmente define el proceso como uno de identificar y resolver problemas. En este contexto, un gran número de estudiosos han clasificado tradicionalmente a las decisiones en *programadas*, que son repetitivas, bien definidas y en las cuales existen procedimientos muy conocidos para la solución del problema, y en *no programadas*, que son nuevas, no están definidas y por tanto no existen procedimientos para resolver el problema, lo que las reviste de especial importancia para su estudio.

Otra arista del proceso de toma de decisiones es abordada por Banard (citado por Buchanan y O'Connell, 2006), quien separa los procesos individuales y organizacionales de toma de decisiones; de esta forma, cuando el proceso de decisión involucra a dos o más partes interesadas, que optan por los mismos escasos recursos, es muy probable que tenga lugar una *situación conflictiva y de negociación* entre las partes involucradas, dando cabida a tres principales categorías de modelos: distributivo, integrador e interactivo, cada uno asociado a diferentes contextos.

El *modelo distributivo* (Winder, 2003; Brett y Shapiro, 1998; Lewicki *et al.*, 1992; Fisher, Ury y Patton, 1991; Walton y McKersie, 1965; Stevens, 1963) es referido como negociación dura, ganar-perder y aproximación suma-cero, donde las partes involucradas son vistas como adversarios y se alcanza un acuerdo mediante una serie de concesiones con el objetivo del máximo beneficio propio. El modelo integrador (Follet, 1940; Walton y McKersie, 1965; Filley, 1975; Lewicki *et al.*, 1992) se basa en la colaboración, la cooperación, en una aproximación orientada al acuerdo con un enfoque ganar-ganar en ganancias conjuntas, más que en ganancias unilaterales. El *modelo interactivo* (Lewicki *et al.*, 1992; Butler, 1990; Boulding, 1989; Greenhalgh, 1986; Colosi, 1983; Deutsch, 1973) surge cuando la negociación se encuentra en una situación de ganar-perder, donde puede asistir una tercera parte con la intención de ayudar a resolver los asuntos.

Finalmente, una perspectiva adicional es la decisión como resultado de un proceso de *consenso*, que Lechner (2006) identifica con el *proceso estratégico de decisiones* en la alta dirección organizacional donde hace referencia al término de *consenso*, mientras que Bourgeois (1980), Dess y Origer (1987), Dess y Priem (1995), Hrebiniak y Snow (1982), Isabella y Waddock (1994), Priem,

Harrison y Muir (1995) Schwenk y Cosier (1993) y Wooldridge y Floyd (1989) desde 1960 lo definen como un acuerdo general entre todos los miembros de un grupo específico

En esta investigación se decidió estudiar algunos de los modelos de toma de decisiones; su selección se hizo con base en un juicio de expertos en consideración de los más representativos en su categoría y aquellos que presumían tener evidencia empírica. Los modelos estudiados son: modelo Archer (1980): racional; modelo Simon (1957): racionalidad limitada; modelo Dess-Priem (1995); modelo Mitzberg (1976): decisiones progresivas; modelo Cohen, March y Olsen (1972): bote de basura; modelo Cyert, March y Simon (1958): Carnegie-Mellon; modelo Susskind (1999): construcción de consensos; modelo Buttler (1994): consenso formal; modelo Tree Bressen (1984): decisiones por consenso, y modelo Dalkey Halmer (1963): técnica Delphi.

El objetivo del trabajo es hacer un análisis comparativo de los procesos de los modelos anteriores, con base en las variables mencionadas en el método.

MÉTODO

Esta es una investigación de tipo *documental sobre el estado del arte de los procesos en los modelos de*

decisión, realizada en los bancos de datos EBSCO, ABI inform, Black Well Wyley, Springerlink, InterScience, Science Direct Elsevier, Questia y Google académico.

Las categorías de análisis son:

1. Estructura del proceso: actividades, secuencia lógica, variables involucradas.
2. Entorno del proceso: certidumbre, racional e intuitivo.
3. Interacción social: conflicto, participativo, satisfacción de los resultados.
4. Evidencia empírica: año de aportación, evidencia de aplicación organizacional.

DESARROLLO

A continuación se analizan conforme a las categorías descritas y por orden cronológico los modelos individuales Archer (racional) y Simon (racionalidad limitada); los modelos organizacionales internos Dess-Priem, Mitzberg (decisiones progresivas), Cohen, March y Olsen

(bote de basura) y Cyert, March y Simon (Carnegie-Mellon), y los modelos entre organizaciones Susskind (construcción de consensos), Buttler (consenso formal), Tree Bressen (decisiones por consenso) y Dalkey Halmer (técnica Delphi).

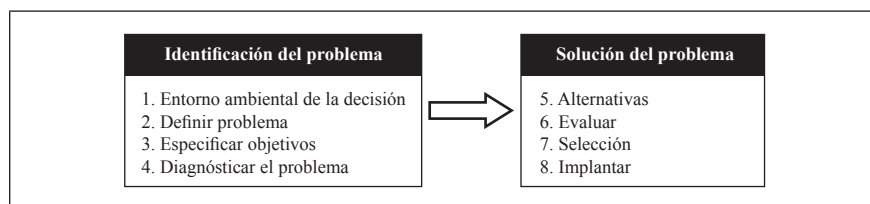
MODELOS INDIVIDUALES

Modelo Archer (1980)

Estructura del proceso: Desglosa a partir de modelos previamente propuestos el modelo racional con un proceso de decisión de ocho pasos (figura 2), mediante un análisis sistémico de secuencia lógica que sugiere cómo tratar de decidir. Como se sustenta en la base de un modelo científico de toma de decisiones organizacionales es susceptible de aplicarse en el contexto interno de una organización.

El administrador analiza información interna y externa que evidenciará desviaciones de lo planeado y se identificarán detalles del problema: dónde, cuándo, quién participó y a quién

Figura 2. Enfoque racional para toma de decisiones



Fuente: Archer (1980).

afecta. Se especificarán los resultados a alcanzarse, la causa del problema y las alternativas disponibles, para poder seleccionar de esta manera la mejor alternativa y asegurarse de que la decisión se lleve a cabo.

Entorno del proceso: Desde el punto de vista racional (enfoque racional) se desglosan y analizan los problemas y se identifican y se miden las variables empleando técnicas de análisis de datos cuantitativos y modelos matemáticos de programación y simulación. Todo esto conforma el enfoque científico gerencial (Daft, 2000).

Evidencia empírica: Nuevo modelo adaptado en 1980, se encuentra evidencia de aplicación en Alberta Manufacturing (Archer, 1980).

Modelo Simon (1957)

Estructura del proceso: Basado en las restricciones de Simon (1950), el modelo de racionalidad limitada

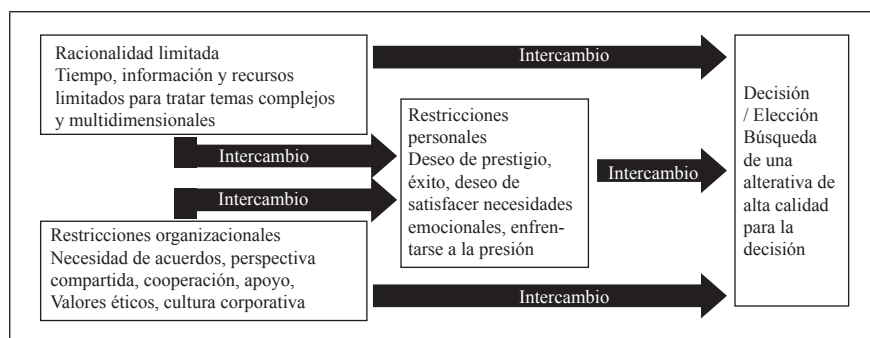
(figura 3) considera las restricciones personales (deseos de prestigio, de éxito, de satisfacer necesidades emocionales y manejo de la presión) y las restricciones organizacionales (necesidad de acuerdos, perspectiva compartida, cooperación, apoyo, valores éticos y cultura corporativa).

Entorno del proceso: Es un modelo de racionalidad limitada, que se asocia con la toma de decisiones intuitivas, por lo que se basa de manera significativa en la experiencia y el criterio más que en una lógica secuencial sistémica.

Interacción social: Por las restricciones personales es susceptible de conflicto entre los afectados y por restricciones organizacionales se presenta una necesidad de acuerdos de cooperación y apoyo.

Evidencia empírica: Propuesto en 1957, se evidencia en IDS Financial Services (Daft, 2000).

Figura 3. Enfoque racionalidad limitada



Fuente: Adaptado de Janis (1989).

MODELOS ORGANIZACIONALES

Internos

Modelo Dess-Priem (1995)

Estructura del proceso: Dentro del proceso estratégico en las organizaciones, el consenso es definido como el grado de acuerdo entre el equipo directivo o la coalición dominante en cuestiones como los objetivos, métodos competitivos y percepciones ambientales. La relación consenso-rendimiento explorada por los autores contempla variables antecedentes, condicionales y dependientes (figura 4).

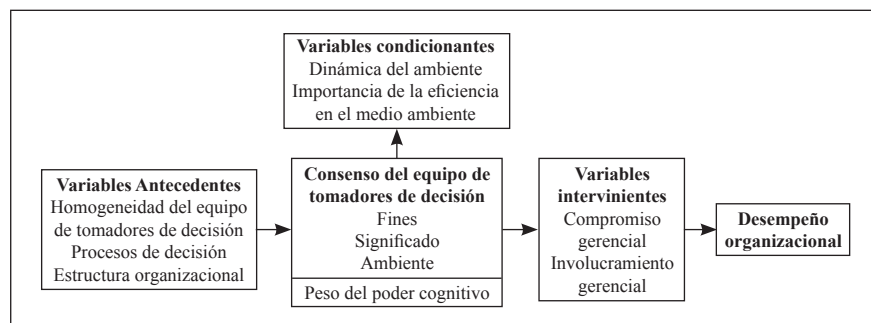
Las variables antecedentes extienden las secuencias causales de la relación consenso-*performance*, influyen (por fortaleza o debilidad) en la construcción del consenso en el equipo directivo (su homogeneidad, experiencia), en la naturaleza del proceso de toma

de decisiones (comprensión o uso de apoyo a decisiones) y en la estructura organizacional (centralización, formalización, o complejidad). Así, estas diferencias pueden ser asociadas con un menor grado de consenso estratégico y subsecuentemente con un consenso pobre. Las variables condicionales sugieren que la relación entre dos variables dependen de una tercera variable condicional, que puede explicar bajo qué condiciones el nivel de consenso-rendimiento puede cambiar; estas variables suelen ser el dinamismo del ambiente y la importancia de la eficiencia en el medio ambiente.

Entorno del proceso: Las variables condicionales generan un ambiente de incertidumbre bajo un esquema racional que puede explicar bajo qué condiciones el nivel de consenso-rendimiento puede cambiar.

Interacción social: Las variables antecedentes conceden la homoge-

Figura 4. Modelo Dess-Priem



Fuente: Lechner (2006).

neidad del equipo directivo o coalición dominante, mientras que las variables intervinientes generan compromiso e involucramiento de las decisiones en el desempeño organizacional.

Evidencia empírica: Propuesto en 1995. Investigación empírica en múltiples niveles gerenciales empresariales.

Modelo Mitzberg (1976)

Estructura del proceso: Mitzberg propone el modelo de decisiones progresivas, donde identifica una secuencia estructurada de actividades y de variables internas como externas del entorno (tiempo, política, desacuerdo, rotación de personal, etc.) que afectan las etapas secuenciales,

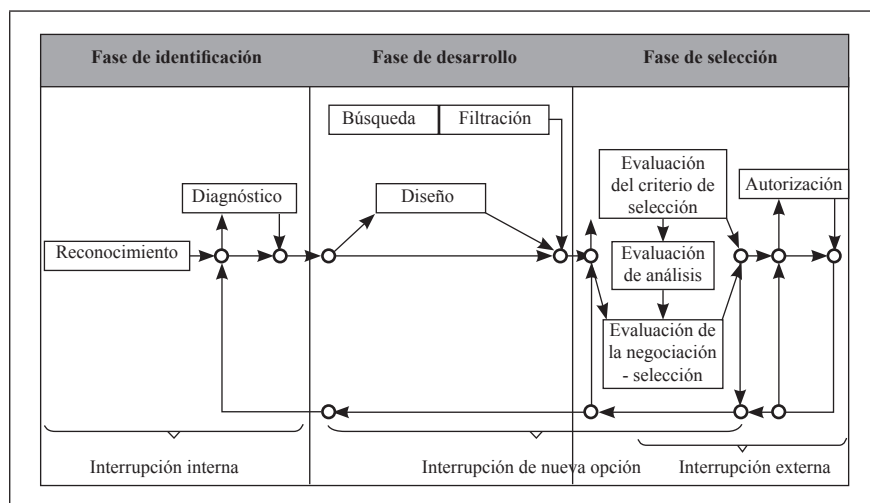
haciendo que éstas regresen a estados anteriores del proceso mediante ciclos de interrupción (figura 5).

Entorno del proceso: Aunque considera un factor de riesgo inherente al proceso, es posible que éste se incremente sensiblemente si se presentan varios ciclos de interrupción en una determinada decisión, haciendo que se regrese a una fase previa.

Interacción social: El proceso resta importancia al factor político del modelo Carnegie, pero establece una posibilidad de negociación en la fase de selección de la alternativa.

Evidencia empírica: Propuesto en 1976, fue aplicado en Guillette Company (Daft, 2000).

Figura 5. Modelo de decisiones progresivas



Fuente: Mintzberg, Raisinighani, y Theoret (1976).

Modelo Cohen, March y Olsen (1972)

Estructura del proceso: Los autores postulan el modelo de bote de basura (figura 6), que se enfoca en la forma en que se toma una decisión; los problemas no se resuelven y existen soluciones que no funcionan, por tanto se postulan decisiones que son desordenadas y no el resultado de una secuencia lógica de pasos (es una alternativa al enfoque de racionalidad limitada).

Entorno del proceso: Expresa que las decisiones son el resultado de corrientes de hechos y efectos caóticos que se entrelazan para solucionar problemas futuros o existentes (considera la alta incertidumbre).

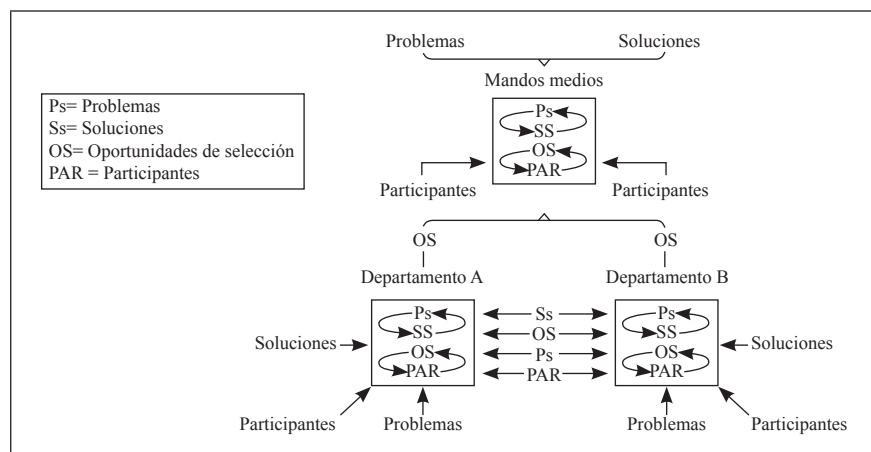
Interacción social: Los puestos organizacionales experimentan rotación. Los empleados están ocupados y tienen un tiempo limitado para dedicarle tiempo a los problemas.

Evidencia empírica: Propuesto en 1972. Existe evidencia de aplicación en áreas de presupuesto del sector público (Garson, 2008).

Modelo Cyert, March y Simon (1958)

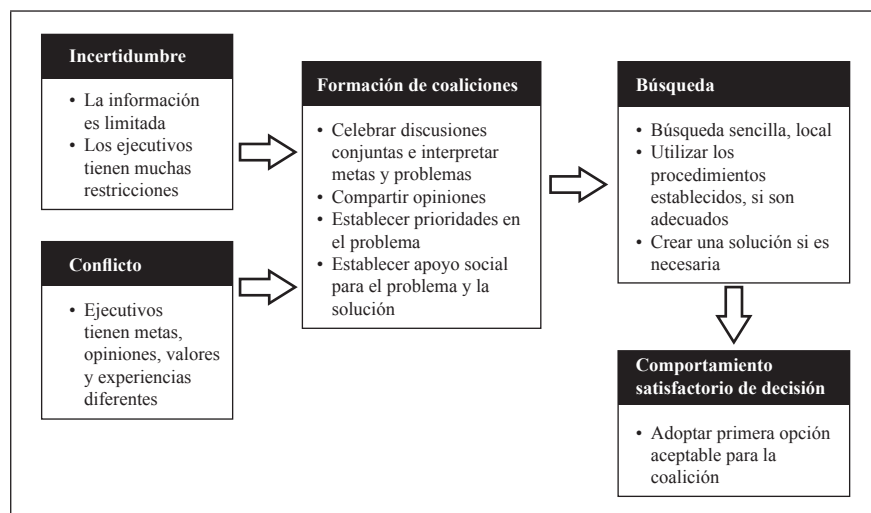
Estructura del proceso: Modelo Carnegie-Mellon, proceso que emplea procedimientos en la formación de coaliciones por la búsqueda de una solución aceptable y satisfactoria (figura 7).

Figura 6. Modelo del bote de basura



Fuente: Cohen, March, y Olsen (1972).

Figura 7. Modelo Carnegie



Fuente: Daft (2000).

Entorno del proceso: Modelo de decisión bajo condiciones de incertidumbre (información limitada).

Interacción social: Señala un sentido social y político en la formación de coaliciones en un entorno de incertidumbre y conflicto con la finalidad de adoptar una solución aceptable, una aproximación a soluciones consensuadas. El modelo sostiene que las decisiones organizacionales las toman grupos que establecen *coaliciones de poder*, en donde puede haber, además de gerentes internos, agentes externos como clientes poderosos o representantes sindicales. Estas coaliciones polí-

ticas son necesarias a causa de las limitaciones humanas de los gerentes, que frecuentemente son incapaces de procesar toda la información del contexto para decidir en forma adecuada. El modelo sostiene que la parte fundamental de las decisiones de riesgo están en la construcción de la coalición y postula que la mejor decisión muchas veces no es la más racional sino la que satisface a todos; en el fondo el modelo está orientado a conciliar los intereses de los grupos de poder con los de la organización.

Evidencia empírica: Propuesto en 1958, se evidencia aplicación en Greyhound Lines, Inc. (Daft, 2000).

Entre organizaciones

Modelo Susskind (1999)

Estructura del proceso: Modelo de construcción de consensos que define consenso como un proceso específico de toma de decisiones que requiere de una estructura y de un conjunto de técnicas para hacer más productivas y eficaces las discusiones de grupos de trabajo, con la finalidad de construir acuerdos y confeccionarlos conforme a cada situación específica. El modelo es implementado a través de un proceso de cinco pasos (figura 8) que provee un marco de referencia para solucionar problemas y tomar decisiones en una amplia variedad de circunstancias.

Entorno del proceso: Las aproximaciones del proceso de consenso pueden ser empleadas tanto por un equipo de proyectos empresariales que requiere planear el lanzamiento de su próximo producto o por el personal del consejo administrativo de una organización sin fines de lucro que planea estratégicamente por los próximos tres años, como por grupos diversos de personas, entre gobiernos federales, estatales y municipales, etc. Son procedimientos que deben ser confeccionados de acuerdo a las circunstancias, en ambientes con incertidumbre.

Interacción social: Por ser un modelo multicontextual en consideración a los asuntos y temas en los que

Figura 8. Proceso de cinco pasos para la construcción de consensos

Convenir	Clarificar responsabilidades	Dialogar	Decidir	Implantar acuerdos
• Iniciar el diálogo • Preparar una preevaluación • Preparar la evaluación completa • Identificar los representantes de las partes • Encontrar financiamiento	• Especificar los roles de los facilitadores, las partes neutrales y los facilitadores • Establecer las reglas para los observadores • Preparar la agenda y las reglas generales • Determinar si existen precedentes • Encontrar las opciones de comunicación	• Mantener la transparencia • Separar entre improvisar y el compromiso • Crear subcomités • Buscar el consejo de expertos • Utilizar un texto sencillo y “evitar atribuciones”	• Tratar de maximizar las ganancias conjuntas • Usar contingencias • Seguir las reglas establecidas para las decisiones • Registrar la información del proceso y de las decisiones	• Buscar la ratificación de los representantes • Proveer monitoreo • Prever como adaptarse al cambio y a las circunstancias

Fuente: Susskind (1999).

puede emplearse, tiene bases consensuadas que suponen la participación de gente diversa en la búsqueda de acuerdos y el manejo de conflictos de formas que mejor satisfagan los intereses del grupo en general. El método incorpora la figura de mediador y/o facilitador en el proceso.

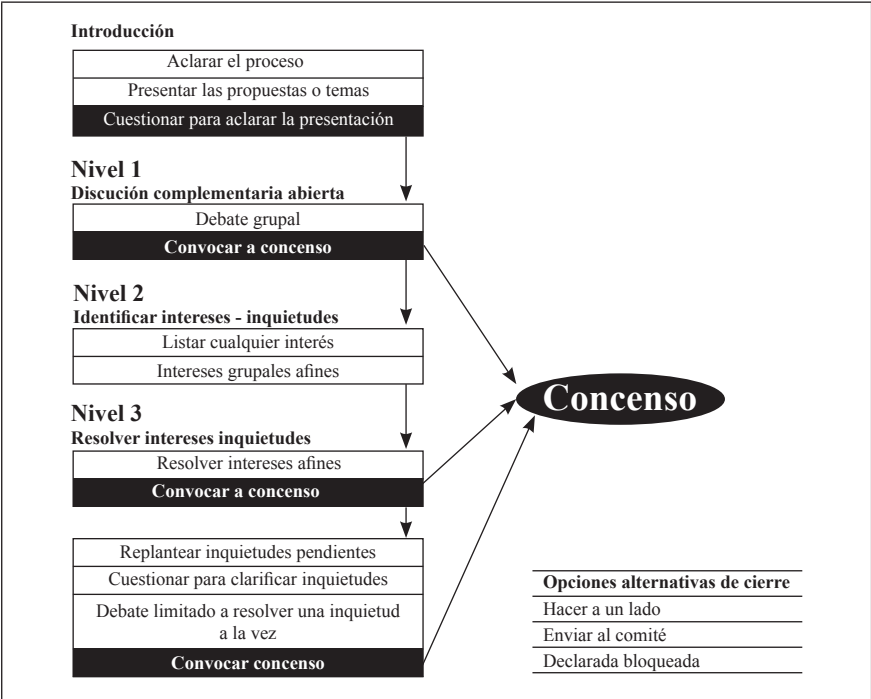
Evidencia empírica: Modelo referente al año 1999, con aplicaciones diversas en materia ambiental, en disputas de tierra y campañas de mercadotecnia, entre otros (Susskind, 1999).

Modelo Buttlar (1994)

Estructura del proceso: Modelo de consenso formal que conceptualiza el consenso como un procedimiento de dinámica cooperativa, donde cada propuesta es considerada a la vez y cada uno de los participantes trabaja conjuntamente para realizar la mejor decisión para el grupo. El consenso formal es presentado en niveles o círculos (figura 9).

El propósito del primer nivel es permitir a cada quien expresar libremente

Figura 9. El proceso del consenso formal



Fuente: Buttlar (1994).

te su perspectiva y sus inquietudes sin empezar a resolverlos; el alcance es amplio y se permite el debate. En el segundo nivel, el alcance del debate está limitado a identificar a las inquietudes e intereses de los participantes, para permitir que todos los participantes tengan una visión de éstos. Es hasta el tercer nivel de la estructura donde se empiezan a explorar soluciones, el alcance por lo tanto es resolver cada pendiente e inquietud. Como alternativas de cierre se presenta el enviar a un comité que representa los intereses de los participantes y que incluya todos los puntos de vista, donde se analiza y trabaja en soluciones creativas a ser consideradas por todos los interesados.

Cuando no se ha llegado a algún acuerdo, es apropiado que el facilitador pregunte a los participantes si están dispuestos a hacerla a un lado, admitiendo que la preocupación existe pero que la propuesta sea aceptada o finalmente si el consenso no ha sido alcanzado, la propuesta entonces es bloqueada y agendada para una próxima reunión.

Entorno del proceso: Incierto, se permite expresar libremente preocupaciones e intereses por parte de los involucrados en un sentido de trabajo para lograr soluciones creativas y consensuadas.

Interacción social: Las contribuciones son valoradas y la participación

alentada. El conflicto es considerado tan importante como los acuerdos; el consenso se desarrolla mejor en un ambiente sobre el cual el conflicto es alentado y deseado, y no es algo que debiera evitarse o negarse; su solución se debe hacer en forma cooperativa, con respeto y creatividad y sin violencia. El modelo considera la contratación de facilitadores durante el proceso.

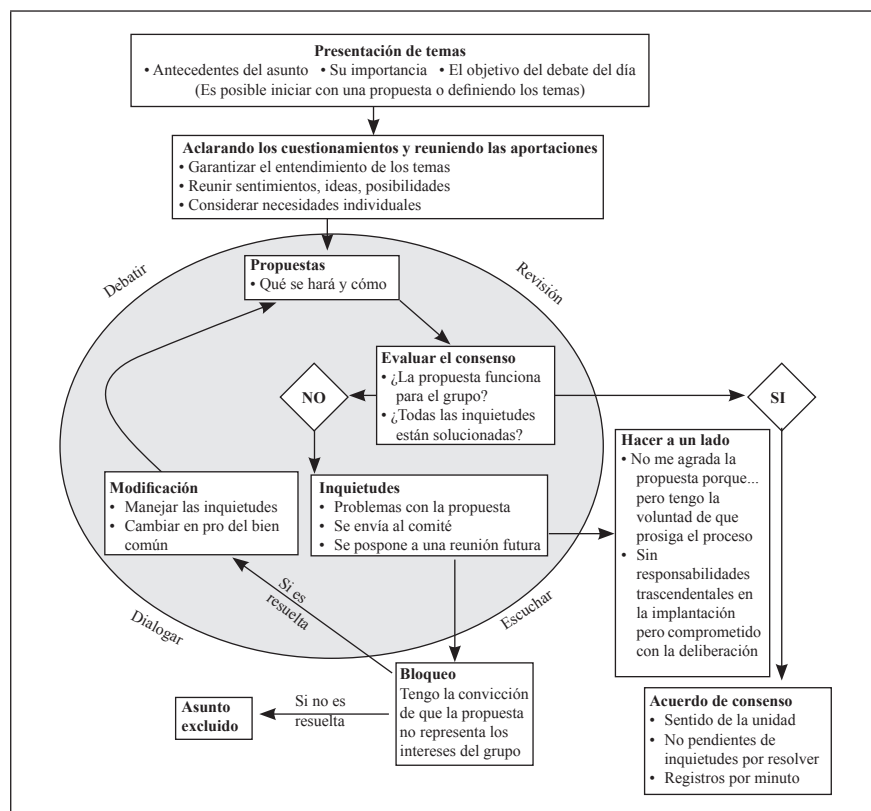
Evidencia empírica: Creado por Lawrence Buttler y Amy Ronstein en 1994.

Modelo Tree Bressen (1984)

Estructura del proceso: En su modelo de decisiones por consenso, Tree Bressen define consenso como un método de búsqueda conjunta de soluciones que mejor satisfagan las necesidades colectivas del grupo, en el cual todos los participantes deben estar de acuerdo antes que cualquier acción sea emprendida. El proceso inicia con la presentación de los temas o las propuestas, los antecedentes y los objetivos del debate (figura 10). El facilitador integra los comentarios y brinda un sentido de dirección grupal; en este punto se aclara que, si el proceso es obstruido, el tema debe enviarse a un comité.

Entorno del proceso: Se generan propuestas en un ambiente incierto, se reúnen sentimientos, ideas, in-

Figura 10. Modelo de decisiones por consenso de Tree Bressen



Fuente: Tree Bressen (2006).

quietudes, posibilidades individuales a ser evaluadas.

Interacción social: Considera a los participantes facultados para las decisiones y tiene en cuenta la escucha atenta entre ellos, el respeto al desacuerdo y la disposición de más tiempo si es necesario antes de llegar a un acuerdo, con la pretensión de asegurar el máximo respaldo y

convencimiento. Justifica la implantación del modelo a partir de las siguientes consideraciones:

- Se generan decisiones de alta calidad basadas en el juicio colectivo.
- Se construyen relaciones a partir de la cooperación y no por competición.

- Su implantación es eficiente a causa de la delegación total de autoridad en el proceso.

Entorno del proceso: Establece dinámicas de trabajo donde se consideran elementos más allá del análisis racional (emociones, intuición, etc.), respetando tanto la disconformidad de los involucrados como la que se da en la búsqueda de unidad.

Evidencia empírica: Creado por la Organización Tree Bressen (1984), hay evidencia empírica del modelo en grupos seculares como activistas políticos, organizaciones no lucrativas y cooperativas.

Modelo Dalkey Helmer (1963)

Estructura del proceso: Es un método concerniente al uso de opiniones de expertos, basado en la técnica Delphi. El objetivo original del método es obtener una opinión consensuada más fidedigna por parte de un grupo de expertos mediante una serie de cuestionarios intercalados con un proceso de retroalimentación controlado. Es considerado un método para la construcción de consensos mediante el uso de una serie de cuestionarios que recolectan datos de un panel de seleccionados expertos (Turoff y Linstone, 2002). Delphi, en su versión convencional, experimenta generalmente cuatro distintas etapas (figura 11). En la etapa 1 el proceso de Delphi comienza

tradicionalmente con un cuestionario abierto-cerrado, que sirve para reunir información específica sobre un contenido de algún área de los temas de Delphi (Custer, Scarcella y Stewart, 1999). En la etapa 2, cada participante Delphi recibe un segundo cuestionario y se le solicita revisar los contenidos sintetizados por los investigadores de acuerdo a la información recopilada en la etapa 1. Como resultado de la revisión, se identifican áreas de acuerdo y de desacuerdo (Ludwig, 1994). En esta etapa el consenso empieza a formalizarse y los resultados logrados pueden ser presentados entre las respuestas de los participantes (Jacobs, 1996). En la etapa 3 se brinda a los panelistas una oportunidad de aclarar la información y sus opiniones respecto de su importancia relativa en los asuntos tratados. Sin embargo, comparado a la etapa anterior, solamente puede ser esperado un aumento ligero en el grado de consenso (Jacobs, 1996). La etapa 4 normalmente es la última; en ella el listado de asuntos pendientes, sus prioridades, las opiniones minoritarias y los temas en los que se logró consenso son distribuidos a los panelistas. Esta etapa provee una oportunidad final a los participantes de revisar sus opiniones. Debe recordarse que el número de iteraciones depende en gran parte del grado de consenso deseado por los investigadores y puede variar desde tres hasta cinco ciclos. Sin embargo, Custer, Scarcella y Stewart (1999) precisan

que tres iteraciones son a menudo suficientes para recoger la información necesaria y alcanzar un consenso en la mayoría de los casos.

Entorno del proceso: Se emplea en ambientes inciertos y complejos, se basa en experiencias y juicios de un grupo de expertos a través de un proceso de comunicación, apelando a la inteligencia colectiva humana, en la que se incluyen actitudes y sentimientos como parte del proceso humano de motivación.

Interacción social: De acorde con Turoff y Linstone (2002), Delphi puede caracterizarse como un modelo para estructurar un proceso de comunicación de grupo, de modo que el proceso se vuelve eficaz al permitir que un grupo de individuos, como un todo, se ocupe de un problema complejo. Turoff y Linstone (2002) identifican en el diseño del proceso Delphi tres tipos de paneles

en los cuales se establece el proceso de comunicación:

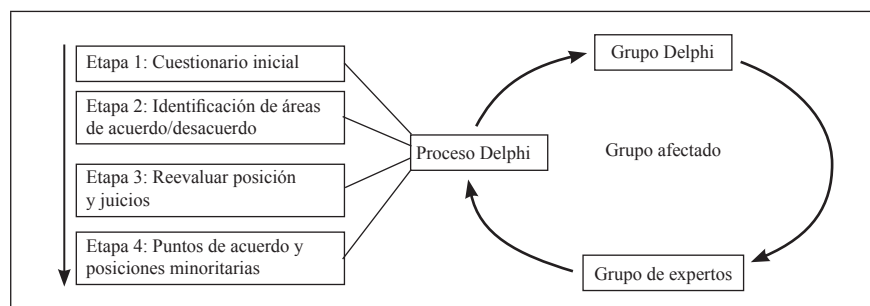
1. Delphi: formado por los facilitadores, mediadores y moderadores que con sus habilidades de clarificar, sintetizar y organizar estimulan el proceso de comunicación.
2. Expertos: especialistas en la materia o con experiencia relevante.
3. Involucrados: aquellos que están o serán directamente afectados.

Debe aclararse que la confección del panel para cada categoría es específicamente para una aplicación determinada.

Los desacuerdos son analizados con la certeza de no crear un falso consenso.

Evidencia empírica: Desarrollado principalmente por Dalkey y Helmer

Figura 11. Modelo Dalkey Helmer - Técnica Delphi



Fuente: Elaboración propia a partir de Turoff et al. (2002).

(1963), el método es ampliamente utilizado como procedimiento prognóstico en áreas de evaluación de presupuesto, desarrollo de relaciones causa-efecto en fenómenos sociales y económicos complejos, planeación urbana, regional, ambiental, de salud y de transporte, entre otros (Turoff y Linstone, 2002).

Comparación de estructura, entorno, interacción social y evidencia empírica en los procesos de los modelos

A continuación se presenta el cuadro 1, donde se comparan los modelos estudiados de acuerdo con las variables analizadas.

Cuadro 1. Estructura, entorno, interacción social y evidencia empírica en los procesos de los modelos de decisión

<i>Variables/ Modelos</i>	<i>Archer</i>	<i>Simon</i>	<i>Dess-Priem</i>	<i>Mitzberg</i>	<i>Cohen, March y Olsen</i>
<i>Estructura del proceso</i>					
Actividades	Dos principalmente: identificación y solución del problema.	Enfoque estructurado de racionalidad limitada. Restricciones que anteceden la elección de la alternativa.	Proceso estratégico de consenso-rendimiento. Causal al identificar variables antecedentes.	Decisiones Progresivas: fase de identificación, desarrollo y selección.	Bote de basura: se enfoca en la forma en que se toma una decisión, los problemas no se resuelven y existen soluciones que no funcionan.
Secuencia lógica	Considera un-asecuencia de ocho pasos.	No secuencial.	No secuencial.	Etapas secuenciales, pero con ciclos de interrupción.	Se postulan decisiones que son desordenadas y no el resultado de una secuencia lógica de pasos.
Variables involucradas	Identificación y solución del problema.	Racionalidad limitada y restricciones: organizacional y personal.	Variables antecedentes, condicionales e intervinientes.	Actividades de identificación, desarrollo y selección.	Corrientes de hechos y efectos caóticos.
<i>Entorno del proceso</i>					
Certidumbre	Emplea análisis cuantitativo para reducir la incertidumbre.	Racionalidad limitada.	Incertidumbre, bajo un esquema causal de desempeño organizacional.	Riesgo latente en cada interrupción de que regrese a una fase previa.	Alta incertidumbre por efectos caóticos.

<i>Variables/ Modelos</i>	<i>Archer</i>	<i>Simon</i>	<i>Dess-Priem</i>	<i>Mitzberg</i>	<i>Cohen, March y Olsen</i>
Racional e intuitivo	Racional. Modelos matemáticos de programación y simulación.	Restricciones personales de experiencia, emociones y de criterio, más que en una lógica secuencial sistémica.	Consenso-rendimiento relación causal de variables antecedentes, intervinientes y condicionantes.	Racional.	Decisiones son el resultado de corrientes de hechos y efectos caóticos que se entrelazan para solucionar problemas futuros o existentes.
<i>Interacción social</i>					
Conflicto	Nulo.	Restricciones personales. Susceptible de conflicto entre afectados.	Variables antecedentes conceden la homogeneidad del equipo directivo o coalición dominante.	Prevé negociación en la fase de selección.	No evidencia.
Participativo	Puede emplearse en contextos organizacionales y es el administrador quien impone la visión del problema.	Necesidad de acuerdos de cooperación y apoyo.	Variables intervinientes generan compromiso e involucramiento gerencial.	Resta importancia al factor político.	Puestos organizacionales experimentan rotación. Los empleados están ocupados y tienen un tiempo limitado para dedicarle tiempo a los problemas.
Satisfacción de resultados	En las desviaciones de lo planeado, se identifican detalles del problema: dónde, cuándo, quién participó y a quien afecta.	Búsqueda de una alternativa de alta calidad para la decisión.	A medida que el consenso es alcanzado y el desempeño organizacional es el deseado.	No evidencia.	No evidencia.
<i>Evidencia empírica</i>					
Año de aportación	1980	1957	1995	1976	1972

<i>Variables/ Modelos</i>	<i>Archer</i>	<i>Simon</i>	<i>Dess-Priem</i>	<i>Mitzberg</i>	<i>Cohen, March y Olsen</i>
Evidencia de aplicación organizacional	Alberta Manufacturing.	IDS Financial Services.	Investigación empírica en múltiples niveles gerenciales empresariales.	Guillete Company.	Existe evidencia de aplicación en áreas de presupuesto del sector público.

Continuación Cuadro 1. Estructura, entorno, interacción social y evidencia empírica en los procesos de los modelos de decisión

<i>Variables/ Modelos</i>	<i>Cyert, March y Simon</i>	<i>Susskind</i>	<i>Buttler</i>	<i>Tree Bressen</i>	<i>Dalkey Halmer</i>
<i>Estructura del proceso</i>					
Actividades	Carnegie-Mellon: basado en la formación de coaliciones.	Construcción de consensos: convenir, clarificar, dialogar, ceder e implantar.	Consenso formal: discusión, identificar y resolver intereses y alternativas de cierre	Decisiones por consenso: revisión, escuchar, dialogar, decidir.	Técnica Delphi: cuestionario, iteraciones, puntos de acuerdo, formación de paneles.
Secuencia lógica	No secuencial, aunque se buscan soluciones con procedimientos sencillos.	Secuencia de cinco pasos.	por niveles de actividad.	Secuencia estructurada de fases del proceso.	Secuencia de 4 etapas.
Variables involucradas	Incertidumbre, conflicto, formación de coaliciones.	Intereses, contingencias, presupuesto, mediador.	Propuestas e intereses de los participantes.	Propuestas y necesidades individuales.	Juicios y opiniones
<i>Entorno del proceso</i>					
Certidumbre	Contexto de incertidumbre y riesgo. Información limitada y restricciones de los ejecutivos.	Procedimientos que deben ser confeccionados de acuerdo a las circunstancias, en ambientes con incertidumbre.	Alta incertidumbre.	Ambiente incierto.	Ambientes inciertos y complejos.

<i>Variables/ Modelos</i>	<i>Cyert, March y Simon</i>	<i>Susskind</i>	<i>Buttler</i>	<i>Tree Bressen</i>	<i>Dalkey Halmer</i>
Racional e intuitivo	Racional que establece prioridades del problema y busca apoyo social.	Racional.	Se expresan libremente preocupaciones e intereses por parte de los involucrados al trabajar en soluciones creativas.	Se reúnen sentimientos, ideas e inquietudes. Se consideran elementos más allá de análisis racional (emociones, intuición, etc.).	Se basa en experiencias y juicios de un grupo de expertos. Apela a la inteligencia colectiva.
<i>Interacción social</i>					
Conflicto	Lo evita al formar coaliciones.	Discusiones de grupo de trabajo. Ideal para situaciones donde existe conflicto de intereses.	Es alentado, es deseado, no es algo que debiera evitarse o negarse y debe ser resuelto en forma cooperativa, con respeto y creatividad y sin violencia.	Los participantes están facultados para la toma de decisiones y hay escucha atenta entre ellos y respeto al desacuerdo.	Puede ser reducido por su comunicación no directa (cara a cara).
Participativo	Sentido social y político en la formación de coaliciones de poder que son quienes deciden.	Bases consensuadas que suponen la participación de gente diversa en la búsqueda de acuerdos y en el manejo de conflictos.	Las contribuciones son valoradas y la participación alentada.	Se generan decisiones de alta calidad basadas en el juicio colectivo. Se construyen relaciones a partir de la cooperación y no por competición. Los participantes están facultados para tomar decisiones.	Proceso de comunicación de grupo, de modo que se vuelve más eficaz al permitir que un grupo de individuos, como un todo, se ocupe de un problema complejo.

<i>Variables/ Modelos</i>	<i>Cyert, March y Simon</i>	<i>Susskind</i>	<i>Buttler</i>	<i>Tree Bressen</i>	<i>Dalkey Halmer</i>
Satisfacción de resultados	Postula que la mejor decisión muchas veces no es la más racional sino la que satisface a todos. Orientado a conciliar los intereses de los grupos de poder e y los de la organización.	De todos los involucrados en forma unánime, que pueden vivir con lo decidido.	Existen alternativas de bloqueo o cierre por si las inquietudes no son resueltas.	Búsqueda conjunta de las soluciones que mejor satisfagan las necesidades colectivas del grupo. Todos deben estar de acuerdo, antes que cualquier acción sea emprendida.	Los desacuerdos son analizados con la certeza de no crear un falso consenso.
<i>Evidencia empírica</i>					
Año de aportación	1958	1999	1994	1984	1963
Evidencia de aplicación organizacional	Greyhound Lines, Inc.	En materia ambiental, en disputas de tierra, en campañas de mercadotecnia.	No evidencia.	En grupos seculares como activistas políticos, organizaciones no lucrativas, cooperativas.	Áreas de evaluación de presupuesto, desarrollo de relaciones causa-efecto en fenómenos sociales y económicos complejos.

Fuente: elaboración propia.

Los modelos para la toma de decisiones, excepto el de Buttler, presentan evidencia empírica, con lo que se tiene la certeza de que son modelos estudiados a partir de su empleo en áreas empresariales o ciertos grupos seculares. La estructura de los procesos indica que los modelos están, en la mayoría de los casos, diseñados en etapas y fases secuenciales, lo que indica que hay actividades que deben irse realizando en orden para lograr la decisión óptima. El modelo Mitzberg presenta ciclos de interrupción

que permiten regresar a fases previas con el inconveniente de que en cada interrupción existe el riesgo latente de no llegar a una decisión por darse cambios en la organización que afecten el proceso. El modelo Cohen, March y Olsen puede considerarse como la mano invisible, donde lo caótico de las actividades crea y resuelve problemas.

Como puede observarse en la mayoría de los modelos, el conflicto es manejado a través de una participa-

ción activa de los involucrados que incide directamente en la decisión tomada y en el compromiso para su posterior implementación, al resaltar inherentemente la importancia del apoyo social durante el proceso de decidir.

Los modelos catalogados como organizacionales, Dess-Priem, Susskind, Buttler, Tree Bressen y Dalkey Halmer, tienden a ser más abiertos al involucramiento de los afectados y a la solución de problemas complejos entre partes interesadas o a la toma de decisiones mediante la búsqueda del consenso, donde la dinámica de sus procesos se encamina a decisiones de calidad y satisfacción de las mismas.

CONCLUSIONES

Los modelos de toma de decisiones pueden ser utilizados para la solución de problemas en una amplia variedad de circunstancias y contingencias, y las decisiones pueden llevarse a cabo de forma individual o bien entre representantes de múltiples organizaciones o entre varios individuos dentro de una misma organización. Es por esta razón multicontextual que no existe un proceso único; cada situación donde se considere aplicar un procedimiento de solución a situaciones problemáticas requiere, por la incertidumbre (decisiones no programadas), en la mayoría de los casos, de un proceso confeccionado

a la medida. Sin embargo, el contexto sobre el cual se toman estas decisiones tiende a ser complejo y tiene cada vez más un mayor sentido social. La existencia de conflicto de intereses, las restricciones de tiempo en la sistematización de la decisión y los procesos participativos, entre otros, afectan el entorno y la naturaleza del proceso decisorio, ante lo cual modelos como el de Simon, el de Cyert, March y Simon, el de Susskind, el de Buttler, el de Tree Bressen y el de Dalkey Halmer han coincidido en mayor o menor grado en la estructura de sus procesos en cuanto a la importancia de la satisfacción en llegar a un acuerdo, a la eficiencia de la solución y a una aplicación exitosa que depende principalmente de la voluntad y el compromiso de las partes involucradas por llevarla a cabo.

Los procesos de decisiones que marginan a grupos involucrados están destinados a una implantación no exitosa, a la falta de compromiso y a la carencia de soluciones aceptables y satisfactorias para los involucrados.

Modelos como el de Archer, el de Mitzberg y el de Dess-Priem vinculan la estructura y el entorno de sus procesos en un ánimo de racionalidad que anteponen sensiblemente el desempeño de la decisión y el sentido participativo en la satisfacción de los resultados a la negociación.

Una lección aprendida con el estudio de los modelos sobre el entorno de los procesos donde existe un ambiente con incertidumbre es la validez del sentido humano de expresar inquietudes, sentimientos, emociones e intuiciones; los modelos que tienen esto en cuenta señalan la importancia de la satisfacción de la decisión ante la eficiencia de la misma que beneficie sólo a algún grupo dominante.

BIBLIOGRAFÍA

- Allison, G. T. (1971), *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little, Brown and Company.
- Amason, A. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams". En: *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (1999), *Métodos cuantitativos para los negocios*, México: International Thomson.
- Bass, B. y Avolio, B. (1995), "Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership". En: *Leadership Quarterly* (6): 199-218.
- Bernoulli, D. (1954, originalmente publicado en 1738), "Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. En: *Econometrica*, 22: 23-36.
- Bion, W. R. (1948), "Experiences in Groups". En: *Human Relations*, I-IV: 1948-1951.
- Boulding, K. (1989), *Three Faces of Power*, Newbury Park: Sage Publications.
- Brett, J. M. y Shapiro, D. L. (1998), "Breaking Bonds of Reciprocity in Negotiations". En: *Academy of Management Journal*, 41 (4): 410-424.
- Byers, T. y Snack, T. (2001), "Strategic Decision Making in Small Business Withing the Leisure Industry. En: *J. Leisure Res.*, 33: 121-136.
- Butler, L. y Rothstein, A. (2001), *On Conflict and Consensus A Handbook on Formal Consensus Decisionmaking*, USA: Food Not Bombs Publishing.
- Buchanan, L y O'Connell, A. (2006), "A Brief History of Decision Making". En: *Harvard Business Review*, enero: 33-41.
- Chadwick, B. (2002), "Free Conflict Resolution Training Manual.

- Beyond Conflict to Consensus. En: <http://www.managingwholes.com/--consensus.htm>, consultado el 2 de agosto de 2008.
- Cohen, M., March, J. y Olsen, J. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice". En: *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Colosi, T. (1983), *A Core Model of Negotiation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Custer, R. L., Scarcella, J. A. y Stewart, B. R. (1999), "The Modified Delphi Technique: A Rotational Modification. En: *Journal of Vocational and Technical Education*, 15 (2): 1-10.
- Daft, R. (2007), *Teoría y Diseño Organizacional*, México: Cengage Learning Editores.
- Dean, J. y Sharfman, M. (1996), "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness". En: *Academy of Management Journal*, 39: 368-396.
- Deutsch, M. (1953), *The resolution of conflict*, New Haven: Yale University Press.
- Dew, J. (2008), "Consensus Based Decision Making". En: <http://ba-ma.ua.edu/~st497/ppt/consensus-baseddecision.ppt>, consultado el 28 de agosto de 2008.
- Don, H., Susan, E., Jackson, J. W. y Slocum, S. J. (2006), *Administración: Un enfoque basado en competencias*, México: Cengage Learning Editores.
- Earnest, A. (1980), "How to make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice". En: *Management Review*, 69: 54-61.
- Eisenhardt, K. y Bourgeois J. (1988), "Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Towards a Midrange Theory". En: *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Evkall, G. y Ryhammar, L. (1997), "Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of a Swedish University College". En: *Creativity and Innovation Management*, 7: 126-130.
- Filley, A. C. (1975), *Interpersonal Conflict Resolution*, Glenview: Scott, Foresman.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton B. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York: Houghton Mifflin Harcourt.

- Freud, S. (1921), *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. En: The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, 18: 63-143. Londres: Hogarth Press.
- Follett, M. P. (1940), *Constructive Conflict. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. En: Metcalf, H.C. y Urwick, L. (eds.), New York: Harper & Brothers.
- Garson, D. (2008), “«Garbage Can» Models: Multiple Stream Theory”. En: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/garbage-can.htm>, consultado el 3 de abril de 2010.
- Gandz, J. y Murray, V. (1980), “The Experience of Workplace Politics”. En: *Academy of Management Journal*, 23: 237-251.
- Greenhalgh, L. (1986), “Managing Conflict”. En: *Sloan Management Review*, 1: 45-51.
- Heirs, B. y Pehrson, G. (1972), *The Mind of Organization: On the Relevance of the Decision-Thinking Process of the Human Mind to the Decision-Thinking Process of Organization*, Nueva York: Harper and Row: 9-10.
- Hitt, M. A, Stewart, J. y Porter, W. (2006), *Administración*, México: Pearson Educación.
- Hollebenck, J., Ilgen, D., Le Pine, J., Colquit, J. y Helund, J. (1998), “Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams”. En: *Academy of Management Journal*, 41: 269-282.
- Holman, P., Devane, T. y Cady, S. (2007), *The Change Handbook*, San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Jacobs, J. M. (1996), *Essential Assessment Criteria for Physical Education Teacher Education Programs: A Delphi Study*, Morgantown: West Virginia University. Tesis doctoral sin publicar.
- Kahneman, D. (2002), “Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgement and Choice”. En: <http://nobelprize.org/economics/laureates/2002/kahnemann-lecture.pdf>, consultado el 23 de octubre de 2009.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk”. En: *Econometrica*, 47: 263-291.

- Kovacs, B. (1990), *The Decision-Making Process for Library Collections: Case Studies in Four Types of Libraries*, Nueva York: Greenwood Publishing Group.
- Lewicki, R., Weiss, S. y Lewin, D. (1992), "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis". En: *Journal of Organization Behavior*, 13: 209-252.
- Ludwig, B. (1994), *Internationalizing Extension: An Exploration of the Characteristics Evident in a State University Extension System that Achieves Internationalization*, Columbus, The Ohio State University. Tesis doctoral sin publicar.
- March, J. G. (1997), *Understanding How Decisions Happen in Organizations*, Nueva York: Cambridge University Press.
- Martin, R. y Hanlon, P. (2007), *An Examination of the Role of Intuition in Individual Decision Making in Organisations*, Graduate Business School Conference Papers, Dublin Institute of Technology.
- Matlay, H. (1999), "Employee Relations in Small Firms". En: *Employee Relations*, 21: 285-296.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Théoret, A. (1976), "The Structure of Unstructured Decision Process". En: *Administrative Science Quarterly*, 21: 246.
- Ogbonna, E. y Harris, L. (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies". En: *International Journal of Human Resources*, 11: 766-788.
- Park, D. (2006), "Gender Role, Decision Style and Leadership Style". En: *Women in Management Review*, 11: 13-17.
- Pedraja, E. y Rodríguez, J. (2006), "Leadership and Effectiveness: A Study in Small Firms of Chile". En: *Interciencia*, 31: 500-504.
- Pettigrew, A. (1973), *The Politics of Organisational Decision Making*, Londres: Tavistock.
- Sharfman, M. y Dean, J. (1997), "Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives". En: *Journal of Management Studies*, 34: 191-217.
- Simon, H. (1987), "Making Management Decision: The Role of Intuition and Emotion", *Acade-*

- my of Management Executive*, 1: 57-64.
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behaviour*, Nueva York: Wiley.
- Stevens, C. M. (1963), *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*, Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Susskind, L., McKernan, S. y Thomas-Larmer, J. (1999), *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*, USA, Sage Publications, Inc.
- Turoff, M., Linstone, H. y Helmer, O. (2002), *The Delphi Method Techniques and Applications*, Portland State University - New Jersey Institute of Technology.
- Van der Belt, M. (2004), *Mediated Modeling: A System Dynamics Approach To Environmental Consensus Building*, USA, Island Press.
- Vroom, V. (2000), "Leadership and Decision Making Process. En: *Organizational Dynamics*, 28: 82-94.
- Walton R. E. y McKersie, R. B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, Nueva York: Mc Graw-Hill.

¿Es posible una gestión humana no funcionalista?

Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal

Héctor Bermúdez Restrepo*

*Es preciso que el corazón, armándose de audacia,
impregne a la razón de su calor vital.*

Bruno Bettelheim, *Le cœur conscient*

Recibido: enero de 2010. Aceptado: febrero de 2010

RESUMEN

En este trabajo se describe un modelo de gestión humana tal como se concibe en las organizaciones que llevan a cabo una dirección estratégica de personal, a partir de una mirada crítica del *management* tradicional y de algunas de sus nociones, como la perspectiva clásica del direccionamiento estratégico y la administración de recursos humanos. El marco teórico privilegiado es la fundamentación epistemológica de la teoría organizacional y algunos de sus recursos sociológicos. Además de la revisión documental y de las propuestas de expertos en consultoría en la materia, se presentan algunas gráficas que son hechas bajo la lógica elemental de la teoría de conjuntos, diseñadas a partir del análisis de varias organizaciones colombianas. El principal hallazgo es que a pesar de los esfuerzos de ejecutivos, consultores y académicos para construir modelos de gestión que no sean funcionalistas, la manera como se han pensado para que sean estratégicos los ha hecho aún más funcionalistas que los del enfoque tradicional. **Palabras clave:** gestión humana, estrategia, modelo de gestión, organizaciones.

Para citar este artículo: Bermúdez, H. (2010), "¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal". En *Universidad y Empresa*, 18: 174-202.

* Profesor Universidad HEC-Montreal. UQÀM (*Université du Québec à Montréal*). Contacto: bermudez.hector_leonel@courrier.uqam.ca

ABSTRACT

This paper describes a human management model as conceived in organizations that carry out a strategic direction of staff, based on a critical look of traditional management and some of its notions, such as the classical perspective of strategic addressing and human resources management. The privileged theoretical framework is the epistemological ground of the organizational theory and some of its sociological resources. In addition to the documentary review and the proposal of experts in consulting, a group of graphics made under the basic logic of set theory, designed from the analysis of several Colombian organizations, are presented. The main finding is that despite the efforts of executives, consultants and scholars to build management models different from functionalists, the way they have been thought in order to make them more strategic has made them still more functionalists that in the traditional approach. The strategic human management reproduces, with enormous power, the ideology of the macroeconomic model.

Keywords: human resources, strategy, management model, organizations.

1. INTRODUCCIÓN

En el discurso del *management* contemporáneo, un modelo de gestión es, grosso modo, una especie de prototipo universal aplicable a cualquier organización si se le hacen unas adaptaciones pertinentes a las circunstancias. Así entonces, se esperan de él dos condiciones básicas en su diseño y aplicación: la primera es que los modelos de gestión deben ser *generales* en su definición, y su condición de universalidad es fundamental para organizar las ideas de la gerencia; de hecho, “modelo” significa, según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, es de-

cir, se trata de “un esquema teórico [...] de un sistema o de una realidad compleja [...] que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”.¹ La segunda condición básica de un modelo de gestión es que sea *flexible*, porque al ser una representación teórica, su diseño, en la práctica, tendrá que ser “a la medida” de la organización a la que se le aplique.

Así mismo, dichos modelos se entienden como estratégicos cuando —como su nombre lo indica—, emergen de la estrategia decidida por la alta dirección de la organización. En otras palabras, son la propuesta para materializar, en la práctica, las decisiones tomadas por la gerencia,

¹ La definición está apoyada en la vigésima segunda edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión digital (www.rae.es).

o sea, para traducirlas en operaciones normalizables que logren aplicarse técnicamente en la vida cotidiana de la organización para que puedan, por supuesto, ser medibles en indicadores cuantitativos. En general, el discurso de la administración hoy en día propone modelos estratégicos de gestión para las operaciones globales de la empresa en el sentido *fayoliano*: para las finanzas, el mercadeo y las ventas, la contabilidad y los inventarios, etc. De la misma manera, la tendencia actual propone, para llevar a cabo la administración del personal en las organizaciones, el diseño, la aplicación y el mantenimiento de lo que se conoce como un modelo estratégico de gestión humana.

Desde este punto de vista, resulta fácil advertir que la gestión humana en las organizaciones, por su definición misma como campo del saber y como práctica empresarial, no es completamente autónoma, ni puede serlo. Es *únicamente una derivación de la disciplina administrativa*. Académicamente hablando, su autonomía no es más que una delimitación metodológica, pero no es una disciplina propiamente dicha. Su acumulación epistemológica ha sido construida con una riqueza y una fecundidad enormes, e incluye aportes muy variados y desde muy diferentes ciencias. Igualmente, pueden apreciarse en su desarrollo como práctica ejecutiva unas muy audaces propuestas, soportadas sobre la experiencia y la

investigación. Sin embargo, desde su génesis, está supeditada a la administración, y su versión de vanguardia lo está aún más al proponer modelos estratégicos de gestión de personal. Así entonces, no es posible hablar de una gestión humana que no sea pensada y ejecutada desde una postura funcionalista.

Por funcionalismo se entiende aquí aquella “perspectiva teórica basada en la idea de que como mejor se explican los acontecimientos sociales es a partir de las funciones que realizan, es decir, de la contribución que hacen a la continuidad de la sociedad” (Giddens, 1991: 748). Sin embargo, es primordial hacer ciertas advertencias metodológicas. El funcionalismo es realmente un paradigma filosófico y científico. No es el objetivo de este ensayo emitir críticas ingenuas en torno del mismo. De lo que sí se trata es de aclarar una muy común confusión que se percibe en los expertos en gestión humana, los cuales consideran que cuando se instaure un modelo estratégico de gestión humana se está llevando a cabo una administración de personal que no es funcionalista. Habrá que recordar entonces que mientras se trate de “hacer *funcionar* a las personas y a las organizaciones” la administración misma, como definición y como práctica, tendrá implícito un componente funcionalista. Sin embargo, hay un debate ético que no puede eludirse: como se verá, al-

gunos autores omiten por completo al ser humano en sus propuestas e insisten en definir la administración de personal priorizando la efectividad de sus modelos de gestión e ignorando muchas veces que el “material” con el que trabajan es, justamente, lo humano.

A continuación se presenta, entonces, una descripción básica del modelo estratégico de gestión humana que pudo construirse a partir de la investigación realizada. Se comienza por hacer ciertas aclaraciones metodológicas; luego se explica la manera como el discurso del *management* contemporáneo considera estratégicos a los modelos de gestión humana; más adelante se presenta la descripción a partir de los hallazgos de la investigación; luego se muestran algunos ejemplos, y, por último, se llevan a cabo ciertas consideraciones críticas.

2. METODOLOGÍA

El presente ensayo está apoyado en una didáctica visual simple. Además de la narración de los hallazgos emanados de la revisión documental y de las propuestas acogidas por los expertos en consultoría, se presen-

tan algunas gráficas que son hechas bajo la lógica elemental de la teoría de conjuntos, y más concretamente sobre los diagramas de Venn, que son utilizados aquí como soporte metodológico, precisamente para mostrar la relación lógica entre *conjuntos de operaciones* que pueden agruparse para entenderse como subconjuntos en el sentido matemático. En este artículo su objetivo es exclusivamente gráfico –didáctico– y no aporta a la caracterización sociológica o antropológica de la organización.

Para comenzar poniendo un ejemplo –únicamente como analogía para introducir la ya mencionada didáctica gráfica–, podría decirse que los pronombres personales, que pertenecen al conjunto universal “la sintaxis” (a su vez de la “gramática del lenguaje”, etc.), pueden agruparse en un subconjunto particular cuyos elementos serían *yo, tú, él, nosotros, ustedes y ellos*.² Esta primera –y arbitraria– delimitación puede graficarse como un conjunto universal que contiene los subconjuntos *adverbios, adjetivos, preposiciones*, etc., y aquel subconjunto de pronombres personales cuyos elementos son: *yo, tú, el, nosotros, ustedes y ellos* (ver gráfica 1).³ Sin embargo, gracias a que el con-

² No se hace uso de los pronombres femeninos *ella, nosotras y ellas*, únicamente por aligerar el lenguaje, pero aquí, en todos los casos, el masculino aplica para los dos géneros.

³ Se insiste en que, en este artículo, los pronombres personales se utilizan *únicamente* para la representación gráfica de un conjunto; sin embargo, para estudiarlos como recurso sociológico, véase, por ejemplo, la célebre caracterización de Elias (1991: 146-154).

cepto de conjunto es intuitivo, por extensión analógica puede utilizarse también –pero únicamente en procura de la materialización gráfica de tal conjunto– una representación de una nueva emergencia del sistema, y así puede aplicarse tal analogía a un fenómeno social elemental, como la noción de “colectivo” a secas.⁴

Pero, además, la organización puede entenderse como un colectivo, tal como lo plantea la sociología organizacional,⁵ o inclusive como lo indica Freeman desde su propuesta de los *stakeholders*, es decir, como un colectivo que interactúa con otros “grupos de personas que puedan afectar el desempeño de la empresa o que sean ellos afectados por el logro de los objetivos de la organización” (1984: 46). Si se aceptan tales propuestas, una representación de esta nueva emergencia del sistema podría llevarse a cabo tal como se evidencia en la gráfica 2.

Si se desplaza de nuevo esta misma manera de hacer la representación,

pero para una caracterización “interna” de la organización, puede obtenerse una gráfica como la que proponen Kast y Rosenzweig (1973), y a la que Morgan (1998) acude cuando explica que la empresa es como un grupo de “conjuntos interactivos” (ver gráfica 3). Más adelante se volverá sobre este tipo de representaciones gráficas para mostrar los procesos de gestión humana agrupados en conjuntos de operaciones, lo cual es el objetivo central de este ensayo en particular.

3. LO “ESTRATÉGICO” DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA

Se pudo apreciar que actualmente la disciplina administrativa no únicamente admite, sino que promueve, hacer la administración del personal en las organizaciones desde lo que se conoce como la “gestión humana estratégica”.⁶ En otras palabras, los expertos en administración de personal contemporáneos parten de la premisa de que la lógica de referencia a

⁴ Por “colectivo” aquí se entiende única y exclusivamente “perteneciente o relativo a una agrupación de individuos, (del lat. *collectivus*)”. La definición está apoyada en la vigésima segunda edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su versión digital (www.rae.es). No es el objeto de este ensayo hacer una caracterización sociológica o antropológica de sus dinámicas complejas.

⁵ Para “la organización como colectivo”, pueden verse las célebres investigaciones hechas por la Universidad de Harvard en Hawthorne (dirigidas por G. E. Mayo, W. J. Dickson, F. J. Roethlisberger, etc.), o las del Instituto Tavistock de Londres (E. Trist y K. Bamford, R. Laing, etc). Ver además: Bernoux (1985), Crozier y Friedberg (1977), Ferreol y Noreck (1993), Giddens (1991), Morgan (1998), y Thuderer (1997), entre otros.

⁶ Para los orígenes y el desarrollo de la gestión humana estratégica, véase Bermúdez (2009).

tener en cuenta es precisamente la del direccionamiento estratégico; esto se pudo constatar tanto en los textos académicos como en el discurso de los asesores y de los ejecutivos.

En este sentido, Valle (1995), por ejemplo, hace la siguiente definición de la dirección del personal, a la cual no duda en llamar precisamente dirección *estratégica* de recursos humanos: “Son aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una *unidad de negocios* y que están relacionadas con la ejecución de *estrategias* dirigidas hacia la creación y mantenimiento de *ventaja competitiva*” (Valle, 1995: 39).⁷

Su lenguaje, como puede apreciarse, es el del direccionamiento estratégico; los conceptos “unidad de negocios”, “ventajas competitivas” y, por supuesto, “estrategia”, así lo revelan. Igualmente, subyace una postura organicista para la comprensión de la organización y la consecuente hechura de sus definiciones.⁸ Para este autor, no se trata de administración de personal, se trata de la estrategia de los recursos humanos, y obsérvese cómo define dicha estrategia:

Es un *modelo de decisión* referente al área de personal, que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el *ajuste* entre la organización y el *ambiente*, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos [...] La gestión estratégica de los recursos humanos *debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella*. (1995: 37).⁹

Obsérvese que se trata de un modelo de gestión: la alta dirección diseña la estrategia y los expertos en gestión humana de las organizaciones se subordinan ella y se encargan de subordinar a todos al servicio de dicha estrategia. De su definición puede inferirse que Valle entiende a la organización como un *sistema abierto* que interactúa con un “ambiente” al que tiene que ajustarse.

Según la metodología que se empleó en esta investigación, efectivamente se podría graficar un modelo de gestión como el que propone Valle, aplicado a una organización a la cual se comprende como un sistema de

⁷ Subrayado del autor.

⁸ Aquí se entiende por postura organicista aquella concepción de la organización influenciada por la perspectiva biologicista del pensamiento de sistemas; véase, por ejemplo, Morgan (1998: 29-64).

⁹ Subrayado del autor.

“conjuntos interactivos” (Morgan, 1998). Sin embargo, llama la atención que *su* organización no es un colectivo, muy a pesar de que afirme que se trata de “estrategias realizadas en el ámbito social”. En su definición el ser humano no aparece ni en su condición ontológica ni deontológica; ni siquiera figura tal como está concebido en las atrevidas pero rigurosas propuestas funcionalistas, como la de Parsons (1984; 1986) o la de Luhmann (1998) al referirse a la sociedad y a los sistemas sociales. Por el contrario: en la formulación de Valle, el ser humano desaparece por completo del panorama organizacional.¹⁰

Ahora bien, en esa misma dirección de preocuparse porque la gestión humana sea de perfil estratégico, en lugar de ser un área más de la organización, Gallego (2000), por ejemplo, hace una diferenciación entre lo que es una gestión humana tradicional, a la cual llama *funcionalista*, de otra visión a la cual llama *estratégica*. En la primera, la autora encuentra una administración de personal que ordinariamente se ha comprendido como una función secundaria de la organización, o como un depar-

tamento o área que se encarga de las responsabilidades inherentes al personal, tales como la selección, la contratación, la capacitación, los beneficios y compensaciones, etc. En esta visión, a Gallego le preocupa —entre muchas otras cosas— que la contribución de los empleados no sea fácil de cuantificar, lo que terminaría convirtiendo lo que debieran ser las inversiones en el personal en meros gastos, lo cual *deslegitimaría la práctica de la gestión humana*. Esta es su definición de la postura que llama funcionalista:

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente; cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada una logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no *agregan valor* y en muchos casos no tiene ninguna relación con

¹⁰ Tanto en la definición de sistema social de Parsons como en la de Luhmann, los individuos y sus personalidades no son elementos del conjunto: aparecen como partes del entorno; pero ambos afirman —cada uno a su manera— *que esto no quiere decir que en el mundo de los sistemas sociales no existan individuos*, de lo que se trata, según su propuesta, es de contextualizarlos. Por audaces que parezcan este tipo de afirmaciones tienen un sustento epistemológico sólidamente desarrollado. Ver Parsons (1986: 21) y Luhmann (1998: 236-237).

los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan *estratégico*, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución; en fin, a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va más allá de considerarse como un “gasto” que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir (Gallego, 2000: 63-64).¹¹

Así entonces, la autora aboga por una comprensión de la gestión humana desde el punto de vista estratégico, al parecer para superar la visión funcionalista anterior. Es decir, ella también está de acuerdo en que la gestión humana debe hacerse desde la lógica del direccionamiento estratégico:

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la visión estratégica la cual parte de concebir la *gestión humana como un subsistema de la organización* que interactúa con los

demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán *alineados* a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye en el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros. (p. 64).¹²

Es indudable que la intención de la autora es loable, puesto que se evidencia en su postura una gran preocupación por legitimar la gestión humana y, además, es claro que procura que se entienda que desde una administración de personal inteligente podría generarse más riqueza y se podría ayudar a la organización. No obstante, esa postura que ella llama “visión estratégica” tampoco logra superar el paradigma funcionalista, o por lo menos lo que así se llama en sociología clásica, puesto que, como

¹¹ Subrayado del autor.

¹² Subrayado del autor.

ya se había mencionado aquí mismo, la idea central del funcionalismo es que *los acontecimientos sociales se explican mejor en términos de su contribución al mantenimiento o mejoramiento del sistema* en el que están circunscritos (Parsons, 1984, 1986; Giddens, 1991; Ritzer, 1993), y en administración la postura estratégica es pensada precisamente para que *se contribuya a la cadena de valor de la organización alineando al personal con la estrategia*. Sociológicamente hablando, el direccionamiento estratégico de lo que se trata es de una propuesta de un método aún más efectivo para hacer funcionar el sistema. Para decirlo de manera escueta: con el apelativo de “estratégico” para los procesos de gestión humana, estamos ante un *hiperfuncionalismo* que se oculta soterradamente bajo el manto del discurso de la ideología gerencial contemporánea.

Esto de procurar entender lo estratégico en contraposición a lo funcional es muy común en el discurso administrativo, y probablemente se hace para huir de los esquemas burocráticos y mecanicistas cuya eficacia universal se pone cada día más en duda, y, además, para legitimar el concepto de estrategia. Aún a riesgo de parecer monotemático o

redundante, insisto: se pudo validar en el trabajo de campo que tanto los ejecutivos como los asesores entrevistados comparten la premisa de que los procesos de gestión humana, en general, están circunscritos en lo que se conoce como la gestión humana estratégica, puesto que no puede entenderse que no estén articulados con los objetivos centrales del negocio y no emanen de ellos.¹³

Justamente, una premisa de partida como ésta es la que inspira y legitima que se proponga un modelo *sistémico* de gestión. Es decir, se considera que debe haber un modelo adecuado para hacer el manejo de lo que se llama “el factor humano” en la empresa, y que debe hacerse de manera estratégica. Dicho modelo se explica partiendo de la premisa de que la organización puede comprenderse como un sistema en el que interactúan simultáneamente varios subsistemas, uno de ellos, el humano (ver gráfica 3).

Así entonces, “la gestión humana concebida como un subsistema de la organización” (Gallego, 2000) sirve de contexto para la “formulación de las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos” (Valle, 1995). Ahora bien, cuando se articula esta concepción sistémica con el lenguaje de los pro-

¹³ Además de los ejemplos de Gallego y de Valle, puede constatarse el lenguaje del direccionamiento estratégico en la mayoría de los textos de gestión humana. Véase: Alpander (1985), Alles (2000, 2003), Burack (1990), Chiavenato (2002), Milkovich (1994), Petit (1993), y St-Onge (2004).

cesos gerenciales para clasificar las actividades de la gestión humana, la resultante es la categorización en varios *conjuntos de operaciones* cuyos elementos tendrían que agruparse obedeciendo precisamente a la lógica elemental de los conjuntos: es decir, por las características que los hacen comunes entre sí.

Por otra parte, es inquietante la unanimidad entre académicos, ejecutivos y consultores con respecto de su apreciación de que idealmente el modelo debería estar diseñado desde la teoría de las competencias humanas, cuyo precursor es McClelland;¹⁴ de hecho, algunos no se pueden explicar una gestión humana hecha al margen de esta noción, y está validado, en la teoría y en la práctica, que opera como un determinante ideológico: es decir que para los especialistas en gestión humana esta noción de competencias terminó convertida en un axioma que no es problematizado.

4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA

Antes de describir el modelo, es fundamental hacer dos advertencias. La primera tiene que ver con que esta manera de explicar dicho modelo incluye un abuso del lenguaje del

pensamiento de sistemas, puesto que —entre otras cosas— un subsistema no es como una unidad funcional, con responsables y encargados. Es preciso insistir en que un subsistema en este contexto es simplemente un *conjunto* en el puro sentido matemático. Algunas veces puede ser un conjunto de personas, y ellas pueden tener un jefe, pero, en general, los subsistemas son *conjuntos de operaciones organizadas en procesos* (Arango, 2003). La segunda advertencia es que el modelo únicamente será descrito como es pensado desde la intencionalidad administrativa y no alcanza aquí a ser sometido al riguroso análisis crítico de la sociología y la antropología organizacional. Como se verá, únicamente se presentan ciertas consideraciones que llaman la atención al sociólogo, pero que sin duda tendrían que ser objeto de investigación particular.

A. El subsistema de ingreso

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el ingreso al sistema de las competencias disponibles en el entorno, el cual funciona en este contexto bajo la lógica de un mercado regido por las leyes de la oferta y la demanda, es decir, el mercado laboral. Para materializar el ingreso, se observó que se procu-

¹⁴ Sobre las competencias humanas la bibliografía es copiosa. Desde la perspectiva de la gestión humana, véase: McClelland (1953, 1961, 1973), Alles (2000, 2003), Gallego (2000), Atkinson (1958) y Boyatzis (1982). Desde otras perspectivas epistemológicas véase: Chomsky (2005) y Habermas (1989).

ra tener diseñado claramente el esquema de competencias con las que funciona el sistema para que sirva de referencia en el diseño de cada uno de los cargos y procesos que tiene la organización. Ese diseño del esquema emana de la estrategia de la empresa y debe estar inspirado en su visión, misión, valores, etc.

Precisamente con el diseño anterior se busca, en el mercado laboral, a las personas con las competencias que requiere la organización, y más concretamente, cada cargo o proceso. Para esto se llevan a cabo los procesos de selección, que pueden hacerse con muchas técnicas. Para efectuar dicha selección, hay que tener en cuenta la base de datos con la información recogida en las hojas de vida. Se propone igualmente tener un diseño, o varios, de entrevista de selección, algunos tipos de pruebas psicotécnicas y psicométricas, entrevistas grupales, juegos de roles y simulaciones, etc.; algunas veces es posible validar ciertos datos con las llamadas visitas domiciliarias.

Una vez hecha la selección del candidato, se procede a la contratación, es decir la legalización del ingreso. Esta parte del proceso deberá estar diseñada o asesorada por un experto en derecho laboral, porque allí se formalizan las obligaciones y derechos tanto de la organización como del nuevo empleado. La persona será puesta en observación durante lo que

se conoce como período de prueba y se verificarán sus competencias y la sintonía lograda con las del sistema, se harán las retroalimentaciones pertinentes y la organización decidirá si se queda con la persona o no; por supuesto —al menos en la teoría y en derecho— el empleado también decide si permanece o no.

Esta etapa es comprendida desde el punto de vista legal como el período de prueba, pero desde el punto de vista del desarrollo humano organizacional se comprende como el período de inducción y entrenamiento, y será responsabilidad de los encargados de los dos subsistemas, el de ingreso y el de desarrollo. En la didáctica de presentación de los hallazgos utilizada en este estudio, aquí se puede apreciar una intersección entre estos dos conjuntos de operaciones (ver gráfica 4).

Llama la atención el lenguaje utilizado, el cual orbita entre la influencia militar y del *marketing*: tanto ejecutivos, como consultores y académicos, utilizan términos como “reclutamiento”, y coinciden en que hay que “mercader la imagen de la empresa para hacerla atractiva en un mercado competitivo” para así lograr la facilidad en el “enganche de personal”, etc. Tanto en algunos ejecutivos como en asesores se encontró interés por hablar de *elección* en lugar de *selección*, argumentando que es un término más adecuado y más ético;

no obstante, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1987) no hace diferencia alguna: “elección” es acción y efecto de elegir, o nombramiento de una persona para algún cargo o comisión, y viene de “elegir” (del latín *eligere*), que es escoger o preferir, y “selección” (del latín *selectio*) es acción y efecto de elegir una persona o cosa entre otras. Seleccionar es entonces sinónimo de elegir o escoger.

B. El subsistema de desarrollo

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el desarrollo y el crecimiento de las competencias de quienes ingresaron al sistema. Se materializa en la formación y la capacitación organizacional. Se observó que se procura diseñar un plan corporativo de formación y desarrollo que emane de la estrategia de la organización, o sea que también está inspirado en su visión, misión, etc. El marco de referencia propuesto es el mismo del subsistema de ingreso: el esquema de competencias con las que el sistema funciona y con el que se diseñaron los cargos y procesos que sirve ahora para formar y capacitar al personal; en ciertas organizaciones que argumentaron coherencia interna en sus procesos, se observó que los formatos de diseño de cargos inspiran directamente los de entrenamiento de personal.

Recuérdese que la persona acaba de firmar su contrato y comienza su periodo de prueba o de entrenamiento; así entonces, la formación comienza desde el momento mismo de su ingreso, idealmente con lo que se conoce como la inducción general. El propósito fundamental de la inducción es articular a los nuevos empleados al sistema, y se lleva a cabo como una especie de socialización (Bermúdez, 2005b: 57-66). Este proceso puede hacerse en paralelo con el entrenamiento en las funciones inherentes a su cargo o proceso, cuyo objetivo final es habilitar al nuevo empleado en dichas funciones para obtener de él su máximo nivel de competencia. Cuando la organización incorpora nuevas prácticas o nuevas tecnologías, es preciso diseñar planes de re-entrenamiento para todo el personal.

Pero además de la inducción y el entrenamiento, se observó que, en general, hay mucho interés en enriquecer el perfil de los empleados porque efectivamente se comprende que “son un valioso *recurso* para el cumplimiento de la misión”, por lo tanto se procura que se incorporen conocimientos complementarios para que se integren a las competencias ya logradas. Cada vez más las organizaciones aceptan que el empleado “trabaje y estudie”, o incluyen en su plan estratégico de formación programas tendientes al mejoramiento profesional y al crecimiento personal. De hecho, con mayor frecuencia se

invierten jugosas partidas presupuestales para la asistencia a seminarios, conferencias, cursos certificados de educación continua, etc.

En este estudio pudo constatar que las organizaciones y los académicos se refieren a este tema de la formación del personal únicamente como una variable a tener en cuenta dentro de lo que se conoce como la *gestión del conocimiento*, y muchas veces se presenta la formación del personal no como un subsistema al interior del sistema de lo *humano*, sino como algo de mucha mayor trascendencia estratégica.¹⁵

C. El subsistema de compensación

A pesar de las diferencias de concepción que se apreciaron tanto entre académicos como en los ejecutivos, aquí se decidió clasificar este

subsistema teniendo en cuenta una variable común a todos los actores investigados. Se trata de la forma como se compensa la *motivación* de los empleados.¹⁶

Así pues, el objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar el *mantenimiento* de la motivación general de todos los habitantes del colectivo organizacional con el fin de incrementar o mantener su nivel de competencia. La compensación se comprende en dos direcciones diferentes: la compensación racional, y la emocional. La primera puede materializarse especialmente con los salarios, pagos, prestaciones, etc., y la segunda se refiere concretamente al mantenimiento de lo que se conoce como la “cultura corporativa”: el cuidado del ambiente laboral y el bienestar de los empleados de la organización.¹⁷

¹⁵ Ya no se trata únicamente de capacitar al personal, sino de garantizar que la organización *se apropie de lo que cada trabajador sabe*; igualmente se entiende que la empresa en su conjunto tiene un conocimiento que hay que convertir en ventaja competitiva. Véase, por ejemplo: Hansen (1999), Pérez y Dressler (2007) y Rodríguez (2006).

¹⁶ En cuanto a los académicos y los consultores empresariales se encontró que su manera de comprender este asunto proviene de su concepción del *management* en general y en particular de su concepción de la escuela de recursos humanos a la que se inscriben, o a la manera como se formaron, bien sea en la investigación o en la práctica. Algunos piensan que se trata de conjuntos de operaciones completamente autónomos y separados, mientras que otros no dudan en clasificarlos dentro del mismo subsistema (la “seguridad industrial” y la “nómina”, como motivadores, por ejemplo, o el “bienestar laboral” y la “evaluación de méritos”, etc.). Por su parte las organizaciones obedecen a unas dinámicas propias de su historia: muchas veces heredan departamentos de “pagos y seguridad”, o de “contratación y bienestar”, etc., en ocasiones aislados de la estrategia de personal. Corresponde actualmente a los ejecutivos integrar estos procesos a su estilo de gestión o al mandato de accionistas y asesores.

¹⁷ Para este asunto de la diferenciación entre lo racional y lo emocional en la administración puede verse por ejemplo el célebre estudio de Barley y Kunda (1995).

En cuanto a la compensación racional, hay que tener en cuenta que, en la lógica actual, la nómina de la empresa –y muy especialmente el valor monetario del total de los empleados– es sin lugar a dudas uno de los asuntos más importantes que hay que controlar en el sistema.

El marco de referencia propuesto es el mismo de los anteriores subsistemas: el esquema de competencias con las que el sistema funciona, con el que se diseñaron los cargos y procesos, y su respectivo entrenamiento, sirve ahora para valorizarlos monetariamente y para estudiar la retribución a los empleados de acuerdo a la contribución de éstos a la “cadena de valor” y al “retorno sobre la inversión”. Igualmente, se observó que estos aspectos también están inspirados en la visión, la misión, etc., y se asume que se articula con la estrategia financiera y contable de la organización.

En la investigación pudo constatarse el interés por los modelos de compensación *integral* o *variable*, que son la evolución de la administración tradicional de la nómina por escalas salariales. Hoy en día, para

hacer una gestión estratégica de la compensación, se promueven sofisticados esquemas de retribución por resultados que se apoyan en sistemas de información (*software*) y en modelos matemáticos de alta precisión.¹⁸ También resultan muy atractivas las técnicas de reconocimiento de méritos a partir de incentivos no monetarios.

Por su parte, en cuanto a la compensación emocional, se apreció que no únicamente emana de la estrategia y de la visión, la misión, etc., sino que se propone que esté en una relación de circularidad: estrategia y cultura corporativa deben retroalimentarse mutuamente. Así entonces, abundan esfuerzos por una clara y constante divulgación de la misión, la visión, los principios y los valores organizacionales, y se procura cuidar lo simbólico, fortalecer los héroes del pasado o del presente y en general toda la mitología de la organización.¹⁹

Una metáfora cada día más apreciada para referirse a la satisfacción en el trabajo es la del “clima” organizacional, que es monitoreado con técnicas cuantitativas que son cada día más perfeccionadas,²⁰ y que pueden

¹⁸ Además de Kaplan y Norton (1992), véase Costa (2009).

¹⁹ Pueden verse, respecto a la cultura organizacional, Aktouf (2002), Bermúdez (2005b: 52-55) y Zapata (2002), entre otros.

²⁰ Henao (2009) se pregunta acerca de la científicidad de estas encuestas y del estudio de las causas del clima: “Se implementan planes de mejora; pero ¿cómo saber el plan de mejora adecuado, cuando se desconoce el por qué de los resultados del estudio de clima?” Véase: Toro (2001).

consistir en encuestas y métodos estadísticos tendientes a diagnosticar las prioridades de atención a ciertos indicadores de satisfacción y de motivación. Con esto se propone generar sentido de gratitud y pertenencia en la organización. Igualmente, se promueven campañas para el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y lo que se conoce como el bienestar laboral empresarial.

D. El subsistema de desempeño

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar la adecuada aplicación de las competencias en cada actividad o tarea de cada uno de los cargos y procesos. El insumo fundamental es el diseño del cargo, el cual –tal como ya se advirtió– debió ser a su vez el instrumento privilegiado para la selección, el entrenamiento, la valoración de cargos, etc.

La comprensión sistémica de los procesos de gestión humana invita a pensar en la retroalimentación continua de éstos, por ende, el acertado diseño de un cargo, más la aplicación de un efectivo entrenamiento y de una compensación adecuada, irían procurando un desempeño laboral deseable. Sin embargo, la propuesta incluye el monitoreo cotidiano, con el fin de enriquecer el nivel de competencias de todos los empleados en todo momento.

Al igual que con los modelos de compensación, se apreció que hay cada día más investigación tendiente a proponer modelos de gestión del desempeño apoyados también en *software* especializado y modelos matemáticos. El célebre “cuadro de mando integral” de Kaplan y Norton (*balanced scorecard*), es uno de los ejercicios pioneros en este campo de interés por comprender mejor la contribución de cada área al logro de los objetivos organizacionales. Desde su propuesta original de 1992, el cuadro ha inspirado muchas investigaciones sobre el tema.

En la lógica del *management* contemporáneo, y del modelo macroeconómico liberal que le sirve de contexto, el desempeño de los trabajadores es un muy poderoso vehículo ideológico. Es muy común que los expertos en gestión humana caigan en este tipo de trampas mentales, puesto que terminan impulsando una *paradoja perversa*: pregonan que efectivamente una organización es más competitiva que otra gracias al nivel de competencias presente en su material humano.

Tanto académicos como ejecutivos estimulan el desempeño como una manera de “agregar valor” y, efectivamente, muchas veces logran valorizar el precio de las acciones de la compañía en el mercado libre bursátil. Justamente por esto se puede validar en la práctica que ciertas

decisiones de los inversionistas – nacionales y extranjeros–, como las que se dan por ejemplo en las alianzas estratégicas y las fusiones, se toman animadas por la valorización de las compañías en bolsa y por las proyecciones de los negocios en el mediano plazo, es decir, al margen de todo el colectivo organizacional, y no siempre gracias al rendimiento de cada uno de los trabajadores, sino a la *externalización* de la mano de obra, por ejemplo. Sobra decir que, la mayoría de las veces, la valorización de la compañía se logra como consecuencia de la pérdida del empleo de muchos trabajadores o de sacrificios salariales y de ventajas laborales en general.

E. El subsistema de control

El objetivo de este conjunto de operaciones es garantizar la marcha adecuada de los reglamentos establecidos y en general el funcionamiento de las relaciones formales de poder establecidas en la organización. Sin embargo, se apreció que va mucho más allá del adecuado diseño y aplicación de los reglamentos o de la administración de las relaciones colectivas, de las estructuras sindicales, etc. El asunto desborda los aspectos meramente normativos: además de

proponer el cuidado detallado de todo lo anterior, la propuesta dentro de un modelo estratégico de gestión humana incluye también la difusión del control sobre todas y cada una de las operaciones realizadas por todos los miembros del colectivo organizacional.

Lo anterior quiere decir que se propone una visión efectivamente sistémica, y al igual que como se vio en la compensación racional y emocional, el diseño y la aplicación de los instrumentos de control se pueden agrupar también en subconjuntos de operaciones de acuerdo a la lógica que las rige. Algunos controles están apoyados en modelos matemáticos y en *softwares* especializados que miden incluso la contribución financiera por cada actividad o proceso. En la didáctica de representación utilizada en este artículo, un instrumento como el cuadro de mando integral se ubicaría en la intersección entre el subsistema de desempeño y el de control (ver gráfica 4).²¹ Visto esto, una cosa es el diseño, la aplicación y el seguimiento de todos los reglamentos de la organización, y otra cosa el control sobre los procesos, procedimientos y actividades tendiente al efectivo rendimiento y el nivel de competencias deseado en los empleados. Ambas

²¹ Si se examina con detenimiento, el cuadro de mando integral, por sus pretensiones de universalidad, debería ser ubicado en aquella intersección que abarca todos los subsistemas, es decir, en el núcleo de la gráfica.

dimensiones son tenidas en cuenta en este subsistema.

Según lo que se observó en la práctica, de acuerdo a la dinámica de las organizaciones, algunas hacen depender de los responsables de la gestión humana ciertos aspectos que pueden articularse sin ninguna dificultad en un modelo de gestión humana como el que se acaba de describir, por ejemplo, las políticas de seguridad física y salud ocupacional, la estrategia de gestión ambiental y el balance social de la organización.

Para terminar esta descripción básica del modelo, debo insistir en algo que se indicó desde el principio: justamente dentro de las características principales de los modelos de gestión está la *flexibilidad*, o sea que su ejecución en la práctica tendrá que ser a la medida de la organización a la que se le aplique.

5. ALGUNOS EJEMPLOS

A continuación se presentan tres ejemplos tomados del trabajo de campo de la presente investigación, que sirven como síntesis de la descripción que se acaba de hacer y se

evidencian en la didáctica gráfica elegida como apoyo metodológico. Los dos primeros ejemplos fueron logrados a partir de la información obtenida de los ejecutivos de gestión humana de dos organizaciones que, como se verá, tienen características muy diferentes, y el tercero es una elaboración abstracta, puesto que es la clasificación, y su correspondiente representación gráfica, de la información obtenida de la revisión documental y gracias al trabajo de terreno con diferentes consultores y académicos.²²

El primer ejemplo corresponde a una empresa privada dedicada al comercio detallista de grandes superficies. Sus accionistas y sus directivos comprenden la organización desde el punto de vista organicista, como un sistema en un entorno cambiante, y el desempeño como una ventaja competitiva. Su modelo de gestión humana está diseñado por competencias e incluye los subsistemas de ingreso, de desarrollo, de compensación, de desempeño y de control; todos estos subsistemas están materializados en conjuntos de operaciones y obedecen a la descripción que se acaba de hacer. La estructura burocrática es correspondiente a cada subsiste-

²² La investigación incluye la información de cuatro universidades colombianas y diferentes consultores privados. El autor agradece especialmente la valiosa información obtenida, durante todo un año, de parte de la profesora Mery Gallego Franco y los integrantes de su grupo de estudio en gestión humana de la Universidad EAFIT de Medellín.

ma: el modelo en general está bajo el liderazgo del vicepresidente de gestión humana y cada uno de los cinco subsistemas tiene un director corporativo. Su representación sería la que se observa en la gráfica 4.

El segundo ejemplo corresponde a una empresa pública (de capital mixto) dedicada a la generación y comercialización de energía eléctrica. En esta organización sus directivos están procurando orientar su gerencia hacia la lógica de la empresa privada; también la comprenden como un sistema en un entorno cambiante y entienden el desempeño como una ventaja estratégica, pero se considera que el alto desempeño se logra por la adecuada gestión del conocimiento y el acompañamiento bajo el marco de referencia del *coaching*.²³ Su modelo de gestión humana también está diseñado por competencias e incluye los subsistemas de personal, de bienestar-desarrollo, de desempeño y de seguridad general. Obsérvese que los subsistemas —excepto el de desempeño— no se llaman igual que los de la empresa del ejemplo anterior; sin embargo, cuando se revisan los pro-

cesos, son prácticamente los mismos, pero agrupados en una estructura burocrática diferente: el modelo está bajo el liderazgo del vicepresidente de gestión humana y cada uno de los cuatro subsistemas tiene un jefe de división. Su representación sería la que se observa en la gráfica 5.

En el último de los ejemplos se busca articular la realidad organizacional estudiada en el trabajo de campo con la propuesta encontrada tanto en los textos guía sobre gestión humana como en los consultores y académicos entrevistados. Este ejemplo pudo clasificarse fácilmente gracias a que, a pesar de que los autores no nombran de manera idéntica los procesos, su contenido —en cuanto a operaciones y objetivos se refiere— es fundamentalmente el mismo (ver cuadro 1).²⁴

De la misma manera que en la realidad organizacional, los textos académicos proponen un modelo de gestión para llevar a cabo la administración del personal de manera estratégica y sistémica: que emane de la estrategia de la alta dirección

²³ Se pudo constatar que, en general, los especialistas en gestión humana admiten y promueven el *coaching*, sin problematizarlo. Esta es una “moda administrativa” que puede definirse como un nuevo instrumento de “gestión de la motivación” basado en el acompañamiento continuo y dinámico que inspiran los entrenadores deportivos de los Estados Unidos. La bibliografía es copiosa, véase por ejemplo <http://www.capitalemocional.com>.

²⁴ Aunque la bibliografía examinada durante la investigación fue mucho más exhaustiva, los textos elegidos para la elaboración de la presente tabla son una muestra representativa, lo que Salkind (1998) denomina “una estrategia no probabilística” del tipo de los “muestreos por cuotas”.

y que se comprenda y estructure bajo la lógica del pensamiento de sistemas. Se aplica el aforismo de A. Chandler, cuando sentenció en 1962, palabras más, palabras menos, que *la estructura sigue a la estrategia* (1990: 13-14).

Así entonces, y a manera de síntesis, los conjuntos de operaciones pudieron ser agrupados en los siguientes subsistemas: el de planificación, el de selección, el de desarrollo, el de desempeño, el de compensación, el de salud-seguridad, el de relación laboral y el de control. Su lenguaje como marco de referencia es también el de las competencias humanas y el del direccionamiento estratégico. Aunque los nombres de ciertos subsistemas pueden variar, si se tratara de materializarlo en la práctica, nada de lo que se presenta en los textos contradiría la descripción que se llevó a cabo en el presente artículo. Su representación es la que se observa en la gráfica 6.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir este ensayo, no se presenta una conclusión definitiva ni mucho menos recomendaciones o prescripciones; en su lugar, se señalan ciertas consideraciones críticas y se invita a pensarlas como problemas de investigación.

Inquieta constatar que los *marcos de referencia y los enfoques*, a pesar de que se proclaman como innovadores, realmente no lo son: la gestión humana aparece cada vez más supeditada a la lógica general del *management* financiero y su perspectiva del direccionamiento estratégico. De hecho, las propuestas tendientes al diseño y la instalación de modelos estratégicos de gestión humana son una evidencia de esta lógica instrumental, que minimiza o anula “el lado humano” de las empresas.

La comprensión organicista de la organización y su corolario del lenguaje de sistemas hacen pensar a los ejecutivos y académicos de la gestión humana que efectivamente la empresa es ante todo un sistema que puede descomponerse en subsistemas para su comprensión y su consecuente gestión. Esta premisa llama la atención, e invito a comprenderla como una oportunidad de estudio. Hacer uso de los desarrollos del *pensamiento de sistemas* y de la aplicación por la vía de las analogías de este tipo de teorías puede tener fecundas interpretaciones que a su vez pueden ser utilizadas por los especialistas en gestión humana. Sin embargo, habrá que establecer claridades: la empresa no es un sistema, es una agrupación humana, un colectivo. Puede, a lo sumo, entenderse —como lo han hecho ya los funcionalistas—

como un tipo particular de sistema social, y tal interpretación podrá ser utilizada para ponerla al servicio de la humanidad.²⁵ El *management* contemporáneo, en general, aplica de manera forzada la lógica sistémica a las empresas. Los orígenes de esta legitimación pueden hallarse desde la génesis misma de los estudios en gestión humana: la influencia de los métodos que utilizaban los antropólogos funcionalistas de principios del siglo XX en las sociedades industriales animaron a Mayo y sus colaboradores, a partir de la premisa de que la organización era *un sistema* en el que era preciso analizar sus *funciones* para poder dirigirlo.

Por otra parte, la *teoría de las competencias humanas*, cuyo precursor, McClelland, comenzó a promover desde hace cuatro décadas, ha venido ajustándose a las realidades empresariales contemporáneas. Infortunadamente, su acumulación epistemológica está determinada por la ideología gerencial y el interés de comprender cómo se comporta el ser humano para lograr obtener de

él su máximo rendimiento en los escenarios laborales. Una oportunidad académica podría comenzar estableciendo una genealogía de tal teoría yendo a los textos originales de McClelland y sus colaboradores de la época en procura de analizar los hallazgos de manera comprensiva, antes de lanzarse a proponer atrevidas o ingenuas prescripciones.²⁶

Al igual que con esta teoría, muchos otros instrumentos de gestión inherentes a los procesos de gestión humana están determinados por los intereses económicos de los inversionistas, y la investigación académica y su ya mencionada acumulación epistemológica se orientan en esta misma dirección: se busca cada día el desarrollo de *software* especializado apoyado en modelos matemáticos de alta precisión para monitorear al detalle todas las operaciones de la organización y para llevar a cabo la respectiva valorización monetaria de estas operaciones. Por supuesto, se encuentra en la gestión humana no únicamente *un subsistema de la empresa* al cual se le puedan aplicar

²⁵ Además de los clásicos de la sociología ya citados (Parsons, Luhman, etc.) y de los clásicos fundacionales de la sociología de la organización (Crozier y Friedberg), las metodologías de los llamados “sistemas blandos” o “sistemas suaves” son posturas muy interesantes que se deben tener en cuenta: véase, por ejemplo, Checkland y Scholes (1994). También es digna de atención la corriente de cibernética organizacional que se ha venido haciendo célebre desde los estudios de Maturana y Varela: véase, por ejemplo, Aracil (1992).

²⁶ Además de los libros clásicos de McClelland sobre la motivación y el logro (1953, 1961), véase su artículo: “Testing for Competence Rather Than for ‘intelligence’”, en la revista *American Psychologist*, de enero de 1973.

dichos paquetes de *software*, sino que se espera que estas áreas sean las responsables de legitimar en el imaginario de los empleados su aceptación, ejecución y seguimiento. Resulta paradójico que los responsables del cuidado de los aspectos humanos en las empresas terminen manipulando la motivación de los empleados, bien sea por la vía ideológica o por la afectiva, y acaben por generar más y más alienación, en lugar de promover la autonomía y la emancipación.²⁷

También se observó que en Colombia, tanto en la academia como en la práctica ejecutiva, se prefiere hablar de “gestión humana” o del “talento humano”, en lugar del término “recursos humanos”, que es el que se utiliza en general, en el mundo entero, tanto en las corrientes anglófonas como en las francófonas. Aquí se celebra este hecho, porque no cabe

duda de que la nominación de las cosas es determinante, y nombrar a las personas directamente como “recursos” tendría que resultar problemático desde el punto de vista ético. Sin embargo, resulta fundamental no quedarse en los eufemismos para evadir el tema de la cosificación del ser humano o para evitar la deslegitimación de la gestión humana, sino desplegar estrategias de investigación tendientes a la crítica rigurosa de esta lógica instrumental.²⁸

Desde la introducción del artículo se advirtió que la gestión humana en las organizaciones es *una derivación de la disciplina administrativa*. Así entonces, precisamente por estar determinada por la administración, no puede concebirse sino desde el punto de vista funcionalista, y justamente por ello, propone los modelos estratégicos de gestión de recursos

²⁷ Sobre este asunto, Henao (2009: 2) hace la siguiente crítica: “En la acción estratégica el lenguaje es utilizado para ejercer una influencia en los otros con el objetivo de obtener un fin deseado, independientemente de que se llegue a él mediante el consentimiento racionalmente motivado de todos los participantes. Se utiliza, para la consecución de este fin, *el engaño, la recompensa, la amenaza, la ignorancia del otro*, etc., lo cual es, evidentemente, contrario a cualquier tipo de acuerdo intersubjetivo. En este caso no es posible un enjuiciamiento objetivo de lo que el sujeto (que lleva a cabo la acción estratégica) pretende, pues precisamente es una forma de proceder que busca eludir cualquier forma de revisión crítica, pues de lo contrario no podría llevarse a cabo. De allí que las recompensas o amenazas sean los medios preferidos en la acción estratégica de los administradores y jefes de Gestión Humana. En este modo de interacción priman los intereses egoístas subjetivos y no el entendimiento común” (cursivas del texto original).

²⁸ Una investigación del tipo de las historias del arte basada en la hermenéutica podría ser útil para estos propósitos. El apoyo en la lingüística y ciertos de sus recursos como las etimologías, por ejemplo, podrían resultar de suma importancia: la palabra “talento”, viene del sánscrito *tal*, que significa suspender, pesar; se sabe que para los griegos el talento era una medida de peso para llevar a cabo el trueque, y que metafóricamente, o por desplazamiento del término, es usado para nombrar los dones naturales o sobrenaturales con los cuales los dioses enriquecían a los hombres, etc.

humanos. Podrá argumentarse que hay autores que formulan modelos de vanguardia: estratégicos, sistémicos, cibernéticos, *autopoiéticos*, etc. Pero si se trata de la *dirección* de las personas en las organizaciones, estamos en el campo de la teoría de la acción. Ahora bien, si se tratara únicamente de comprender la acción humana en las organizaciones, no cabe duda: podría examinarse dicha realidad social a partir de la sociología comprensiva, de la fenomenología, de la hermenéutica, etc. Pero cuando se habla de gestión humana no es suficiente con comprender tal acción social. En la intencionalidad misma de la administración de personal, en su propia deontología, subyace un componente pragmático: se trata de lograr que los trabajadores hagan lo que está estipulado por la alta dirección de la compañía. Su responsabilidad es hacer que los empleados funcionen, y que *funcionen bien*. A partir de esto se invita entonces a los expertos en gestión humana a preguntarse: ¿Funcionen bien *para qué* y *para quién*?

Quizá tenga razón Bettelheim (1972: 25) cuando afirma que “nuestros corazones deben conocer el mundo de la razón y la razón debe tener por guía un corazón consciente”.

BIBLIOGRAFÍA

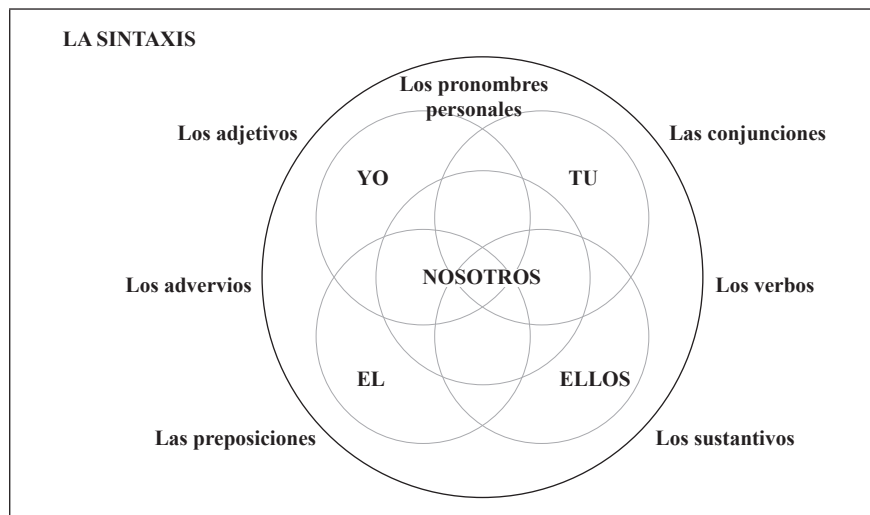
- Aktouf, O. (2008), *Halte au gâchis. En finir avec l'économie-man-*
gement à l'américaine, Montréal: Liber.
- Aktouf, O. (2002a), “El simbolismo y la cultura organizacional”. En: *Revista Ad-minister*, 1 (1): 65-94.
- Aktouf, O. (2002b), *La stratégie de l'autruche*, Montréal: Écosociété.
- Alles, M. (2000), *Dirección estratégica de recursos humanos*, Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2003), *Gestión por competencias: El diccionario*, Buenos Aires: Granica.
- Alpander, G. (1985), *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*, Bogotá: Norma.
- Aracil, J. (1992), *Introducción a la dinámica de sistemas*, Madrid: Alianza.
- Arango, M. (2003), *Contribución sobre el concepto de sistemas*. Grupo de estudio Teoría de la Organización, Medellín: Universidad EAFIT [Inédito].
- Atkinson, J. (1958), *Motives in fantasy, action and society*, Princeton: Van Nostrand.
- Barley, S. y Kunda, G. (1995), “Plan y dedicación: Oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso adminis-

- trativo”. En: *Revista Innovar*, 006: 80-107.
- Bermúdez, H. (2009), “La gestión humana estratégica: hacia la búsqueda de su coherencia humanista”. En: *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, 7: 149-168.
- Bermúdez, H. (2005a), *El programa de inducción general dentro del proceso de socialización del nuevo empleado al ingresar a la organización*. Memoria de la investigación para el título de Magíster en Ciencias Administrativas, Medellín: Universidad EAFIT.
- Bermúdez, H. (2005b), “La organización contemporánea: ¿Una caja de Pandora?”. En: *Revista Ad-minister*. 6: 49-66.
- Bernoux, P. (1985), *La sociologie des organisations*, París: Du Seuil.
- Bettelheim, B. (1976), *Le cœur conscient*, París: Laffont.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, Nueva York: John Wiley and Sons.
- Burack, E. (1990), *Orientación estratégica de recursos humanos*, Madrid: Díaz de Santos.
- Capital Emocional (2009), Artículos y textos sobre el capital emocional y la gestión del conocimiento. En: <http://www.capitalemocional.com>, consultado el 1 de septiembre de 2009.
- Cascio, W. et al. (1999), *La gestion des ressources humaines*, Montreal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Chandler, A. (1990), *Strategy & Structure*, Cambridge: The MIT press.
- Checkland, P. y Scholes, J. (1994), *La metodología de sistemas suaves en acción*, México: Megabyte-Noriega.
- Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*, México: McGraw-Hill.
- Chomsky, N. (2005), *Estructuras sintácticas*, México: Siglo XXI.
- Chossudovsky, M. (1998), *La mondialisation de la pauvreté*, Montreal: Écosociété.
- Costa, E. (2009), “Estrategia de recursos humanos y ‘software’ empresarial”. En: *Boletín Económico Información Comercial Española*, Madrid: 37-47.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1977), *L’acteur et le système*, París: Du Seuil.

- Ehrenberg, A. (1995), *L'individu incertain*, París: Hachette.
- Elias, N. (1991), *Qu'est-ce que la sociologie?*, París: De l'Aube.
- Ferréol, G. y Noreck, J.-P. (1993), *Introduction à la sociologie*, París: Armand Colin.
- Freeman, E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman-Ballinger.
- Gallego, M. (2000), "Gestión humana basada en competencias". En: *Revista Universidad EAFIT*, 119: 63-72.
- Giddens, A. (1991), *Sociología*, Madrid: Alianza.
- Habermas, J. (1989), *Teoría de la acción comunicativa*, Madrid: Cátedra.
- Hansen, M. et al. (1999), "What's your Strategy for Managing Knowledge?". En: *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-116.
- Henao, C. (2009), "Crítica a la gestión humana estratégica". Conversatorio, Medellín: Universidad EAFIT.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992), "The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance". En: *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Luhmann, N. (1998), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, Bogotá: Anthropos.
- McClelland, D. (1953), *The Achievement Motive*, Nueva York: Appleton-Century Crofts.
- McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Nueva York: Free Press.
- McClelland, D. (1973), "Testing for Competence Rather than for Intelligence". En: *American Psychologist*, 28 (1): 1-14.
- Milkovich, G. (1994), *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*, México: Addison-Wesley.
- Morgan, G. (1998), *Imágenes de la organización*, México: Alfaomega.
- Parsons, T. (1984), *El Sistema Social*, Madrid: Alianza.
- Parsons, T. (1986), *La Sociedad*, México: Editorial Trillas.
- Pérez, D y Dressler, M. (2007), "Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento".

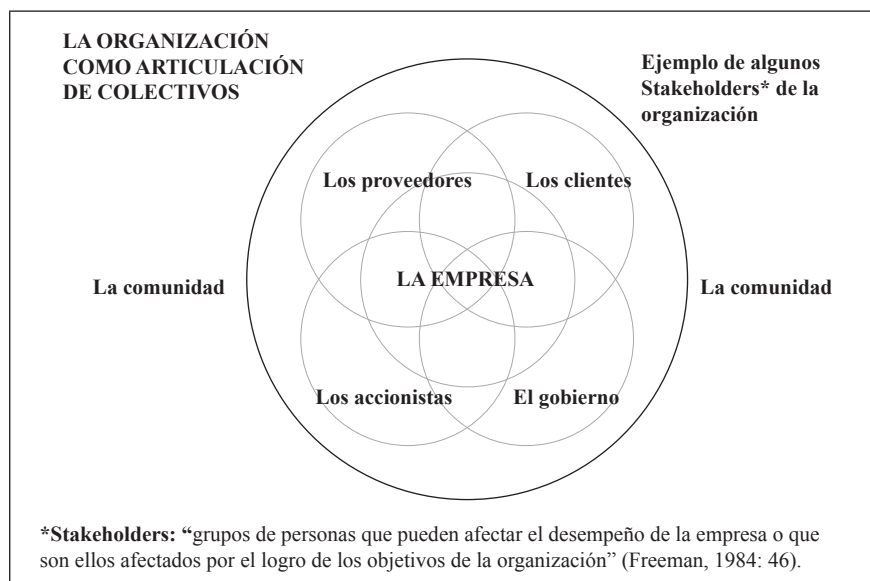
- En: *Revista Intangible Capital*, 3 (15): 31-59.
- Petit, A. et al. (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Quebec: Gaëtan Morin.
- Ritzer, G. (1993), *Teoría sociológica contemporánea*, México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, D. (2006), “Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica”. En: *Revista Educar*, 37: 25-39.
- Salkind, N. (1998), *Métodos de investigación*, México: Prentice Hall.
- Stiglitz, J. (2002), *La grande désillusion*, París: Fayard.
- Stiglitz, J. (2003), *Quand le capitalisme perd la tête*, París: Fayard.
- St-Onge, S. et al. (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montreal: Gaëtan Morin.
- Thuderoz, C. (1997), *Sociologie des entreprises*, París: La Découverte.
- Toro, F. (2001), *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*, Medellín: Cincel.
- Valle, R. (1995), *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Wilmington: Addison-Wesley.
- Zapata, A. (2002), “Paradigmas de la cultura organizacional”. En: *Revista Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27: 163-186.

Gráfica 1. El conjunto de los pronombres personales



Fuente: elaboración propia.

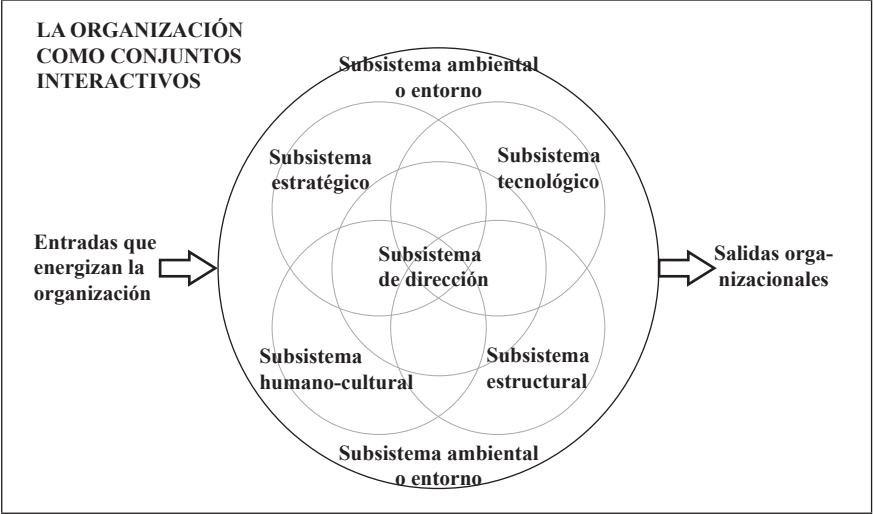
Gráfica 2. La organización como articulación de colectivos



Fuente: adaptado de Freeman (1984).

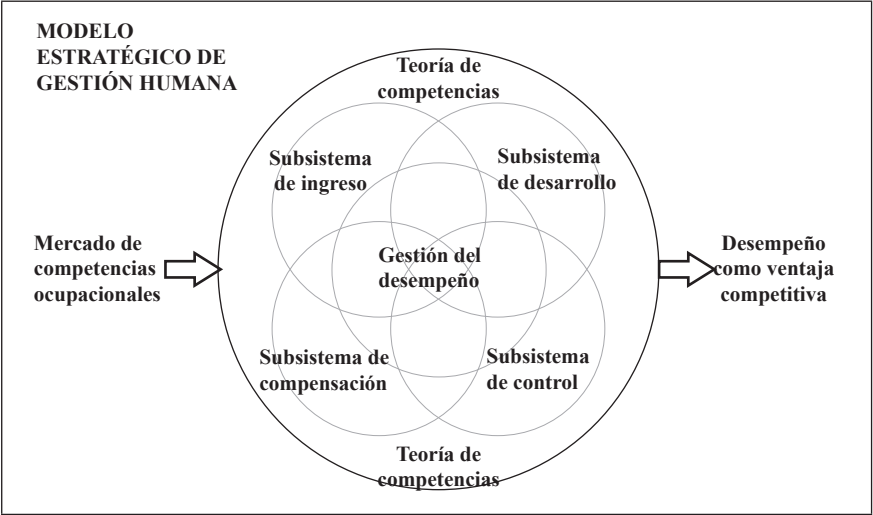
¿Es posible una gestión humana no funcionalista?

Gráfica 3. La organización como subsistemas interactivos



Fuente: adaptado de Kast y Rosenzweig (c) 1973, Science Research Associates Inc. (citado en Morgan, 1988).

Gráfica 4. El modelo estratégico de gestión humana



Fuente: Bermúdez (2005a).

Gráfica 5. Ejemplo de modelo de gestión humana



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 1. Comparativo de propuestas Gestión de Recursos Humanos

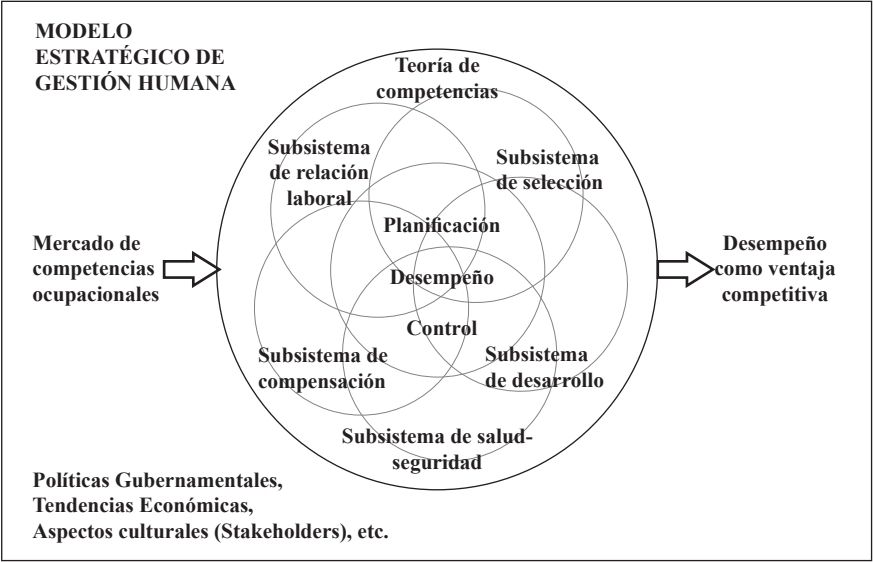
<i>Propuesta de St-Onge et al.</i>	<i>Propuesta de Cascio et al.</i>	<i>Propuesta de Petit et al.</i>	<i>Propuesta de Chiavenato</i>	<i>Síntesis</i>
Planificación	Planificación y análisis de puestos	Planificación	Planificación, aplicación, diseño y evaluación de cargos	Planificación
Dotación	Reclutamiento y selección	Adquisición	Admisión de personas	Selección
Desarrollo de competencias	Desarrollo y formación	Formación y perfeccionamiento	Desarrollo y entrenamiento	Desarrollo
Rendimiento	Evaluación del rendimiento	Evaluación del rendimiento	Monitoreo, banco de datos y sistemas de información	Desempeño
Salarios, prestaciones y reconocimientos	Remuneración y prestaciones	Remuneración y prestaciones	Compensación, incentivos y beneficios	Compensación

¿Es posible una gestión humana no funcionalista?

Salud ocupacional	Salud ocupacional	Salud ocupacional	Salud, higiene y seguridad	Salud ocupacional
Relaciones laborales y sindicato	Relaciones laborales y sindicato	Relaciones laborales y sindicato	Relaciones con los empleados	Relaciones laborales
Evaluación	Consecuencias financieras de la GRH	Evaluación de la GRH		Evaluación y control

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 6. Ejemplo de modelo de gestión humana



Fuente: elaboración propia.

Normas de publicación

La revista *Universidad & Empresa* publica artículos con notas y comentarios bajo los criterios internacionales garantes de la calidad académica, en la cual se consideran términos de referencias bibliográficas, formalización teórica y metodologías de trabajo empírico relacionados con la administración en sus temas estratégico, gerencial y emprendedor, buscando integrar el conocimiento académico con la realidad empresarial.

Los trabajos deben ser originales, inéditos, no estar a consideración de otra revista y su contenido debe ser de responsabilidad exclusiva de los autores, sin comprometer en forma alguna a la Universidad.

La revista podrá publicar en inglés los trabajos originalmente escritos en ese idioma. Se debe especificar a que tipo de artículo corresponde:

- a) *Artículo de investigación científica y tecnológica:* Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
- b) *Artículo de reflexión:* Documento que presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- c) *Artículo de revisión:* Documento resultado de una investigación donde se analiza, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencias sociales aplicadas (administración) con le fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

d) Otro tipo de artículo.

Los trabajos y la correspondencia pueden ser enviados al editor a la siguiente dirección:

Editor

Revista *Universidad & Empresa*

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Calle 14 No. 4 - 69, Casa Pedro Fermín, oficina 217

Bogotá, Colombia.

Los trabajos también podrán ser enviados a:

universidadyempresa@urosario.edu.co.

El comité editorial de UNIVERSIDAD Y EMPRESA considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia los artículos elegibles para publicación. Solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

1. La primera página del documento debe incluir:
 - 1.1. Título.
 - 1.2. Nombre del autor o los autores con nota al pie de la afiliación institucional y datos de contacto.
 - 1.3. Resumen que no exceda 100 palabras o 2000 caracteres, en idioma inglés y español.
 - 1.4. Al menos una palabra clave que facilite la indexación del artículo (máximo cinco).
 - 1.5. Los agradecimientos y la información sobre ayuda académica y financiera recibida para la elaboración del documento deben ser incluidos en una primera nota de pie de página, la cual no debe ser incluida en la numeración consecutiva de notas de pie de página.
2. El documento, con excepción de la primera página, no debe contener información que permita identificar a los autores.
3. Los documentos no deben ser superiores a 40 páginas tamaño carta, impresas a doble espacio en un solo lado. Las márgenes deben ser amplias y el tipo de letra no debe ser superior a 12 puntos, en Microsoft Word,

Times New Roman. Los autores que prefieran enviar sus artículos en otros formatos, una vez aceptado el documento para publicación deberán estar dispuestos a facilitar gráficas y fórmulas en formatos impresos y en disquete.

4. Las notas de pie de página deben ser de carácter aclaratorio, no con el fin de presentar la bibliografía, a no ser que sea de referencia y complementaria.
5. Las referencias, figuras y tablas deben ser impresas al final del documento en hojas numeradas.
6. Las ecuaciones deben ser numeradas consecutivamente a lo largo del documento, así: (1), (2), etc., alineadas a la margen derecha del documento. En aquellos casos en que la derivación de una ecuación haya sido abreviada sería de gran utilidad para los evaluadores si la derivación completa aparece en una hoja separada (que no será publicada).
7. La numeración del documento debe ser consecutiva, así:
 - I. Título 1
 - A. Subtítulo segundo nivel
 1. Subtítulo tercer nivel
 - II. Título 2
8. La lista de referencias bibliográficas debe incluir únicamente las publicaciones citadas en el texto, así:
 - **Libros**
Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
 - **Artículos**
Garzón, M. (2004), “¿Cómo impulsar la innovación intra emprendedora en organizaciones que aprenden?” En: *Revista Universidad & empresa*, Universidad del Rosario, 3,4,5: 60-82.
 - **Capítulo de un libro**
Méndez, C. (2001), “Proceso de investigación”. En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.
 - **Documentos de trabajo**

Vélez, A. R. (2004), "Protocolo de investigaciones", Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios.

- **Tesis**

Garzón, M. A., (1999), "El programa intraempresarial: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México". Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.

9. Los autores deben estar en capacidad de suministrar la información requerida por parte de los evaluadores.
10. Los artículos que desean postularse para publicación se recibirán continuamente todo el año, sin embargo, el envío de los artículos no obliga al comité editorial de UNIVERSIDAD Y EMPRESA a realizar su publicación.
11. Posteriormente se iniciará la evaluación con el envío de copia del material a un experto o actor privilegiado en el tema, para que de manera independiente conceptúen sobre la posible publicación del trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, claridad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.
12. Una vez recogidas las evaluaciones, que pueden ser de aceptación plena, aceptación con modificaciones o rechazo, los resultados son comunicados al autor para que de ser necesario realice los ajustes y/o modificaciones correspondientes; cuando el autor incorpora las modificaciones solicitadas por los evaluadores, los artículos se envían a un corrector de estilo para iniciar el proceso de edición.
13. El Artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa del Director de Investigaciones de la Facultad de Administración.

Publication Norms

The journal *Universidad & Empresa* publishes articles with notes and comments based on those international guarantees of academic quality, which consider bibliographic references, theoretical formation and empirical work methodologies related to administration in strategic, managerial and entrepreneurial terms, with the intention of integrating academic knowledge with business reality.

Works must be original, unpublished, not under consideration for another journal and their content must be under exclusive responsibility of the author(s), without compromising in any way the University.

The journal can publish articles originally written in English. It must be specified what type of article it is:

- a) *Article of scientific and technological investigation:* A document that presents, in a detailed manner, the original results of an investigative process. The structure generally used includes four important parts: introduction, methodology, results and conclusion.
- b) *Article of reflection:* A document that presents the results of an investigation from an analytical, interpretive or critical perspective of the author, on a specific topic that refers to original sources.
- c) *Article of review:* A document that results from an investigation which analyzes systematizes and integrates the results of other published or not published, investigations, in an applied field of social sciences (administration), with the objective of recognizing advances and development trends. This type of document is characterized by presenting a careful revision of at least 50 bibliographic references.
- d) *Others*

Works and correspondence can be sent to the editor at the following address:

Editor

Journal *Universidad & Empresa*

Faculty of Administration

Rosario University

Calle 14 No. 4 - 69, Casa Pedro Fermín, oficina 217

Bogotá, Colombia

Works can also be sent to:

universidadyempresa@urosario.edu.co

UNIVERSIDAD Y EMPRESA's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. The first page of the document must include:
 - 1.1. Title.
 - 1.2. Name of the author(s) with footnote of their institutional affiliation and contact information.
 - 1.3. Summary that does not exceed 100 words or 2000 characters, in English and Spanish.
 - 1.4. At least one key word to facilitate the indexing of the work (maximum 5 words).
 - 1.6. Notes of appreciation and information about academic and financial assistance received during the elaboration of the work must be included in the first footnote, but must **not** be included in the numeration of those consecutive footnotes.
2. With the exception of the first page, the work must not contain information which allows for the identification of the author(s).
3. Works must not be more than 40 pages in length, 8 ½" X 11" page size, double spaced on one side. Margins must be wide and the font size no more than 12, in Microsoft Word, Times New Roman. Once accepted for publication, those who prefer to send their works

- in other formats must be willing to facilitate graphics and formulas in printed formats and on disc.
4. Footnotes must be of an explanatory format, not with the intention to present the bibliography, unless they are complementary references.
 5. References, figures and tables must be printed at the end of the work on numbered pages.
 6. Equations must be consecutively numbered throughout the work as follows: (1), (2), etc..., aligned to the right margin of the document. In those cases in which the derivation of the equation has been abbreviated, it would be of great use to the evaluators if the entire equation is presented on a separate page (which will not be published).
 7. Numerals of the document must be consecutive, as follows:
 - I. Title 1
 - A. Subtitle second level
 1. Subtitle third level
 - II. Title 2
 8. Bibliographic references must only include publications cited in the work, as follows:
 - **Books**
Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
 - **Articles**
Garzón, M. (2004), "¿Cómo impulsar la innovación intra emprendedora en organizaciones que aprenden?" En: *Revista Universidad & empresa*, Universidad del Rosario, 3, 4, 5: 60-82.
 - **Chapter of a book**
Méndez, C. (2001), "Proceso de investigación". En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.
 - **Work documents**
Vélez, A. R. (2004), "Protocolo de investigaciones", Facultad de Altos

- Estudios de Administración y Negocios.
 - **Thesis**
Garzón, M. A., (1999), "El programa intraempresarial: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México". Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.
9. Authors must be available to provide information required by the evaluators.
 10. Articles will be received throughout the year, however; sending an article places UNIVERSIDAD Y EMPRESA's publishing committee under no obligation to publish it.
 11. The work will then begin to be evaluated by sending a copy of the material to a expert on the topic so that independent concepts can be given regarding its possible publication. The following criteria will be considered: academic quality or level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in terms of presentation, clearly written and phrased, clear literature citations, interest and topicality.
 12. Once the evaluations (which could be full acceptance, acceptance with modifications or rejection) have been made and collected, the results are sent to an author so that the corresponding adjustments and/or modifications can be made. When an author has incorporated the modifications requested by the evaluators, then his/her article will be sent to a copy editor.
 13. Such article may not appear in any mass media without the Director Research of Facultad de Administración's express authorisation.

Revista

Universidad
&
Empresa

Autorización para publicación

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Colombia

_____, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de _____, en _____, identificado como aparece al pie de mi firma y creador del texto titulado _____, como parte de la publicación _____, a través de este documento, autorizo voluntariamente a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, la publicación de la obra en mención.

Así mismo, conozco que la obra en razón a la naturaleza académica de la Universidad, será publicada a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos, sin ánimo de lucro y por lo tanto, autorizo que los fondos que se llegaren a recaudar por su divulgación, se destinen a apoyar el financiamiento de los costos sufragados por la Universidad para la divulgación de esta u otra obra que publique con estos fines.

Igualmente, declaro que la obra es original e inédita y fue realizada por mí mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad de los derechos morales de la misma, garantizo que no contiene citas o transcripciones de obras no debidamente referenciadas; que no contiene declaraciones difamatorias contra terceros, ni contrarias al orden público y a las buenas costumbres, y que no viola derechos de otros autores.

En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumiré toda responsabilidad y saldré en defensa de los derechos aquí otorgados.

Nombre : _____
Cédula : _____
Firma : _____
Dirección de correspondencia : _____

Por favor diligencie el formulario y envíelo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

Información de la Publicación**Publication Information**

Publicación Semestral de la Facultad de Administración de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.	<i>Bi-annual publication of the School of Management the University Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.</i>
Calle 14 No. 4-69, Bogotá, Colombia.	<i>Calle 14 No. 4-69, Second floor, Bogota, Colombia.</i>
Formato 17 x 24 cm.	<i>Size 17 x 24 cm.</i>

Compra**Buy**

Para adquirir cualquier ejemplar de la revista comuníquese con la Editorial Universidad del Rosario al teléfono (57+1) 2970200 Ext. 7724, Cra. 7 # 13 - 41 Ofic. 501, Bogotá, Colombia.	<i>In order to acquire editions of the journal please contact the Editorial Universidad del Rosario by calling (57+1) 2970200 Ext. 7724, Carrera 7 # 13 - 41 Office 501, Bogota, Colombia.</i>
Solicitud vía correo electrónico revistas@urosario.edu.co, juruiz@urosario.edu.co.	<i>E-mail requests revistas@urosario.edu.co, juruiz@urosario.edu.co.</i>
Puede consignar a la cuenta corriente Bancolombia No. 03000775902 a nombre de la Universidad del Rosario. Una vez realizado el pago, por favor envíe un soporte del mismo con la siguiente información:	<i>You can make a deposit to our Bancolombia current account 03000775902, with the name of the Universidad del Rosario. Once the payment has been made, please send a confirmation to support the payment with the following information:</i>
Nombre	<i>Name</i>
Dirección y teléfono	<i>Address and telephone number</i>
Correo electrónico	<i>E-mail</i>
Documento de identidad	<i>I.D. Number</i>

Solicitud de Canje**Exchange Request**

gestioncanje@urosario.edu.co

Suscripciones**Subscriptions**

Para ser suscriptor de la revista, puede hacer el proceso en línea a través de lalibreriadelaU en el siguiente link:	<i>To subscribe to the journal, you may carry out the process online through lalibreriadelaU at the following link:</i>
http://www.lalibreriadelaU.com/catalog/index.php?suscripcion_id=20	
Si lo prefiere, puede enviar su solicitud a comercial@lalibreriadelaU.com	<i>If you prefer you may send your request to comercial@lalibreriadelaU.com</i>
2 números al año:	<i>2 numbers a year:</i>
Nacional: \$30.000	<i>National: US\$ 17 - € 12</i>
Internacional: \$92.100	<i>International: US\$ 50- € 37</i>

lalibreriadelaU.com

Conocimiento y cultura



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario - 1653

ISSN 0124-4639

