

2013-12-01

Modas administrativas en Colombia: entre la dependencia y la autonomía

Élber Berdugo Cotera

Universidad de La Salle, Bogotá, eberdugoc@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Berdugo Cotera, Élber (2013) "Modas administrativas en Colombia: entre la dependencia y la autonomía," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 10.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Modas administrativas en Colombia: entre la dependencia y la autonomía*

Élber Berdugo Cotera**

Recibido: 10 de agosto del 2013. **Aprobado:** 25 de septiembre del 2013

Resumen

En este artículo se da cuenta de los orígenes de algunas modas administrativas, su llegada a Colombia, su difusión e implementación en organizaciones privadas y públicas estatales, y finalmente de los resultados obtenidos en su aplicación. Las modas administrativas objeto de estudio son las siguientes: desarrollo organizacional, círculos de calidad, calidad total, reingeniería, *empowerment*, *benchmarking* y *outsourcing*. Este artículo muestra cómo algunos de esos *best-seller* y modas han sido utilizados sin el suficiente conocimiento, sin someterlos a una seria evaluación, sin tener en cuenta la realidad colombiana. Además, se analiza cómo muchos de los *best-seller* y las modas que arribaron al país, luego de cierto *boom*, han desaparecido o decaído, al ser reemplazados o absorbidos por otros nuevos, lo que de acuerdo con ciertos críticos se debe a su poca fundamentación o sustento científico. Se concluye que los temas relacionados con las modas administrativas y los *best-seller* son significativos para la comunidad académica, los gerentes y los empresarios, porque conocerlos en profundidad les permitirá hacer una mejor evaluación de las ventajas que ofrecen, pero también de sus límites y debilidades.

Cómo citar: Berdugo Cotera, É. (2013). Modas administrativas en Colombia: entre la dependencia y la autonomía. *Gestión & Sociedad*, 6 (2),143-158.

* Este escrito se basa, en parte, en el libro *Modas administrativas y best-sellers en Colombia en el periodo 1970-2007*, publicado por la Universidad EAN en 2008. Para una ampliación de la mirada sobre algunas de ellas, consultarlo. También se soporta en el resultado de una investigación sobre el tema adelantada por el autor en la Universidad EAN, en su segunda etapa en 2008.

** Economista por la Universidad La Gran Colombia, Bogotá, Colombia. Magíster en Ciencia Política por la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Magíster en Historia por la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Candidato a doctor en Historia por la Universidad Nacional de Colombia. Profesor de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Correo: eberdugoc@gmail.com

Palabras clave

Modas administrativas, técnicas administrativas, literatura administrativa, *best-seller*.

Management Trends in Colombia: Between Independence and Autonomy

Abstract

This article accounts for the origins of some management trends, their arrival to Colombia, their spread and implementation in private and public organizations and, finally, of the results obtained from their application. The management trends subject to study are the following: organizational development, quality circles, total quality, re-engineering, empowerment, benchmarking and outsourcing. This article shows how some of these best-sellers and trends have been used without sufficient knowledge, without being subject to serious evaluation, without taking Colombian reality into account. The article further analyzes how a great number of these best-sellers and trends that came to the country, after certain boom, have disappeared or deteriorated, to be replaced or absorbed by other new trends, which, according to some critics, is due to the lack of theoretical grounds or scientific support. The conclusion is that some of the topics related to management trends and *best-sellers* are significant for the academic community, managers and entrepreneurs, because thoroughly knowing them will allow them to better assess the advantages they offer, but also their limitations and weaknesses.

Keywords

Management trends, management techniques, management literature, best-seller.

Introducción

En Colombia se ha asistido, desde la década de los años cincuenta del siglo XX hasta lo que va corrido del siglo XXI, a un consumo creciente de literatura administrativa de origen básicamente estadounidense y japonés (libros sobre el pensamiento de los clásicos en administración y de otros autores menos profundos, pioneros y difu-

sores de modas o técnicas administrativas como desarrollo organizacional, círculos de calidad, calidad total, reingeniería, justo a tiempo, *benchmarking*, *outsourcing* y *empowerment*) por parte de docentes universitarios, consultores y asesores de organizaciones, empresarios, gerentes y, por supuesto, estudiantes universitarios. Esta demanda ha estado ligada parcialmente al surgimiento y desarrollo de las escuelas y facultades

de administración, al proceso de industrialización por sustitución de importaciones que se adelantó en el país a partir de los años cincuenta, al efecto demostración y a la globalización.

La llegada y la aceptación de esas modas respondieron en buena parte también (aun cuando en el caso del desarrollo organizacional, los círculos de calidad, el *empowerment* y hasta la calidad total exista una aparente preocupación por mejorar las condiciones de vida de los trabajadores) a la necesidad de las empresas privadas y, en cierta medida, de las instituciones estatales de ser más eficientes, eficaces y, en última instancia, de lograr la efectividad. En otros términos, con su implementación se buscó una mayor productividad, a partir sobre todo de los años noventa, y también ser más competitivas para obtener una mayor ganancia.

La escasa producción intelectual nacional relacionada con la administración (aun cuando en las dos últimas décadas hay avances importantes, resultados de procesos de investigación) condujo a docentes, consultores, empresarios, etc., a buscar bibliografía extranjera en esta materia. En suma, los empresarios, gerentes y directivos en general que querían gestionar sus empresas de una forma más profesional y alcanzar el éxito; los docentes que querían impartir sus cátedras en las universidades, y los asesores y consultores de empresas que deseaban usufructuar las demandas del aparato productivo se vieron inducidos a acudir a los libros, textos y artículos extranjeros, sobre todo de autores estadounidenses, de forma mecánica, acrítica en la mayoría de los casos, sin detenerse a mirar si los planteamientos, teorías o recetas se adecuaban a la realidad del país.

Finalmente, se podría afirmar que el arribo de las modas y su difusión se facilitó igualmente por la posibilidad que vieron las editoriales de usufruc-

tuarlas económicamente, mediante la publicación de *best-sellers* extranjeros y en algunos medios de comunicación, a través de las pautas publicitarias recibidas. Estas modas también crecieron a causa de las oportunidades que les brindaban a algunos consultores y asesores de empresas para realizar contratos mediante su implementación; a los gerentes para posicionarse al mostrar las bondades de la aplicación de esas modas como algo novedoso, y a los profesores, que pensaron que esas modas debían hacer parte importante de la formación de los estudiantes.

Ahora bien, las críticas a las modas administrativas no significan que se tenga que rechazar lo que llega de otros países; no implica caer en un falso nacionalismo o aislarnos de las corrientes del pensamiento universal. Ellas son bienvenidas, solo que se trataría de adaptarlas al contexto del país, hacer una evaluación de su pertinencia.

El propósito de este escrito consiste, en primer lugar, en ubicar y describir en el tiempo algunas modas administrativas y *best-seller* que arribaron al país entre 1970 y finales de los años noventa del siglo XX. En segundo lugar, determinar los medios por los cuales se difundieron, se utilizaron en la enseñanza de la administración y se aplicaron en el ámbito de las organizaciones públicas y privadas. En tercer lugar, describir las distintas posturas asumidas por docentes e investigadores universitarios, empresarios, consultores y asesores de empresas frente a ellas.

Con este escrito se aspira a que en el país se tenga un conocimiento más profundo de esa literatura administrativa, de sus aportes, de los logros alcanzados con su implementación, pero también de sus limitaciones y fracasos. Por otro lado, se busca llamar la atención sobre los riesgos que implica abusar de ella en la enseñanza de la administración y de ponerla en marcha en el

mundo empresarial sin someterla a un proceso de crítica, de decantación, sin tener en cuenta el contexto colombiano. A continuación se hará una breve descripción de la llegada, difusión, implementación, resultados arrojados y críticas de las modas en cuestión.

Desarrollo organizacional

Su arribo y auge en el país se podría ubicar entre la segunda mitad de los años sesenta y finales de los setenta. Esta moda fundamentalmente fue divulgada por profesores de las facultades de ingeniería industrial, entidades como el Instituto Colombiano de Administración (Incolda) y consultores y asesores provenientes de la psicología, la administración, la sociología y la economía.

Durante la década de los años setenta, como parte del proceso de difusión del desarrollo organizacional, se dieron a conocer algunos textos de autores extranjeros, entre los cuales se pueden mencionar: Warren (1973): *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*; Lawrence (1973): *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*; Beckhard (1973): *Desarrollo organizacional estrategias y modelos*; Argyris (1976): *La dirección y el desarrollo organizacional: el camino de XA a YB*; Jack (1976): *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. También se pueden destacar algunos de autores colombianos, como el de Villa (1971): *El desarrollo organizacional como factor de integración de la personalidad humana*, y el de Ferrer (1976): *Guía práctica de desarrollo organizacional*.

Entre los productos académicos resultado de investigaciones en Colombia sobre la moda en esos años, se pueden citar el escrito de Infante (1970): "Desarrollo organizacional: una nueva manera de guiar el trabajo de los hombres"; la tesis de Dávila (1975) para optar al título de ingeniero industrial: *Diez casos colombianos en*

desarrollo organizacional; la ponencia del mismo autor: "Dos estudios sobre cambio y desarrollo organizacional en empresas colombianas" (Dávila, 1983), expuesta en el III Encuentro Nacional de Investigadores en Administración, realizado en Medellín; la obra de Lopera (1974): *Desarrollo organizacional y participación. Dos enfoques del cambio social*, y el libro de Infante et al. (1977): *Desarrollo organizacional*.

El desarrollo organizacional fue impulsado en Colombia débilmente en el Magíster en Administración Industrial de la Universidad del Valle, en 1965, y en el de los Andes entre 1969 y 1973. Al respecto, Dávila (1997), haciendo referencia a su llegada a la universidad en Colombia, anota:

Hubo una rápida transferencia de ideas y trabajos de la versión —moderna en ese momento— de las "relaciones humanas" (el "D. O."), con una influencia norteamericana predominante: los profesores colombianos y norteamericanos iban y venían con frecuencia. Los libros en inglés llegaban con celeridad inusitada. Había fondos amplios de las fundaciones Rockefeller y Kellogg (en la Universidad del Valle), de la Fundación Ford (en Ingeniería de la Universidad de los Andes), para becas y perfeccionamiento del profesorado. En fin, esto ofrece material de sobra para refutar cualquier duda sobre la realidad de la dependencia cultural y científica que —simultáneamente— denunciaba la corriente latinoamericana de la "dependencia". De este fenómeno no estuvieron exentas las universidades estatales. Así, por ejemplo, fuera del caso de la Universidad del Valle, por estos mismos años una misión suiza prestó asesoría, durante varios años, al departamento de Administración de Empresas de las Universidad Nacional de Colombia, dejando allí una huella perdurable. Algunos de los profesores suizos fueron también entusiastas del "desarrollo organizacional" (p. 189).

De las universidades del Valle, en Cali, y de la Nacional y Andes, en Bogotá (especialmente de esta última), salieron presidentes de grandes empresas, directores de institutos descentralizados, ministros, altos dirigentes sindicales y otros tantos entusiastas a promover las nuevas ideas de motivación, participación y trabajo en grupo en distintas organizaciones, para lo cual se crearon oficinas y se contrataron asesores.

Empero, al terminar los años ochenta era evidente que el desarrollo organizacional había sufrido un revés en el país. En una serie de entrevistas realizadas, en el segundo semestre de 1987, por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Distrital a profesionales que participaron en su aplicación en condición de asesores, consultores o directivos empresariales se resaltaban algunas conclusiones:

Su aplicación en las empresas colombianas no partió de un diagnóstico bien hecho, con lo cual se renunció al compromiso real de los integrantes de la organización con los intentos de cambio. [...] El proceso se distorsionó por haberse confundido con el movimiento de las Relaciones Humanas y por haberse concentrado en los grupos de entrenamiento (Grupos T). Se hizo aplicación aislada de técnicas en lugar de la implementación global.

Se pensó que era una técnica de desarrollo de directivos como la rejilla administrativa y los laboratorios vivenciales, con lo cual se reforzó la ya existente desconexión entre la alta gerencia y el resto de integrantes de la empresa. No se alcanzaron a ver resultados positivos por el inmediatez existente en nuestras organizaciones, que impidieron su continuidad y seguimiento. El desarrollo organizacional apareció como una moda empresarial. Desde la universidad no se tuvo en cuenta que sus principios y técnicas

debían ser adaptados al caso colombiano mediante un proceso de validación científica. [...] No se concientizó a la alta gerencia de la necesidad de apoyar realmente el proceso de implementación. Todo eso condujo al rechazo en el medio empresarial. [...] No se obtuvieron buenos resultados porque durante el proceso de difusión desde el asesor a los directivos y de estos al resto del personal, el concepto y filosofía sufrió una de formación, lo que condujo a su aplicación parcial (Aponte, 1987, pp. 61-64).

Ahora bien, lo expuesto anteriormente sobre el desarrollo organizacional no significa que este hubiera desaparecido en Colombia; se siguió difundiendo y aplicando en algunas organizaciones, pero no ya con el mismo ímpetu de antaño. Después de la segunda mitad de los años noventa (1997) aparecieron propuestas como la de autoevaluación permanente y el mejoramiento continuo, a partir de la filosofía de aquel. En 1998 se hizo un estudio de la perspectiva del desarrollo organizacional con base en las ideas del enfoque cibernético y los sistemas blandos. En 2000 se elaboró un estudio de caso en el que se trató de relacionar el desarrollo organizacional con las tecnologías de la información.

Círculos de calidad (participación)

Weiss (1994) sostiene que se implementaron en Colombia desde la década de los años setenta como programas parciales que no hacían parte de un proceso de cambio global en la gestión empresarial:

En muchos casos, estos respondieron a una necesidad sentida de buscar nuevas formas de relación con los operarios, inculcarles una motivación para el trabajo, buscar su integración a la empresa o contrarrestar la influencia del sindicato, ante los múltiples síntomas de

conflicto y distanciamiento entre directivos, técnicos, mandos medios y trabajadores (p. 154).

Por su parte, López (1993) señala:

La introducción de estos se remonta a principios de los ochenta, periodo de crisis económica y preludio de la acentuación de las políticas de internacionalización de la economía. En estas condiciones, las empresas intentan vincular más estrechamente a los trabajadores a los procesos de reorganización del trabajo, sirviéndose de la experiencia laboral de estos, a la vez que introducen cambios técnicos en forma puntual que afectan parcialmente la organización del trabajo (pp. 118-119).

Mariño (1989, pp. 142-143) plantea que la historia de los círculos de calidad en Colombia data de los últimos años de la década de los setenta, y su verdadero desarrollo se dio en el primer quinquenio de los años ochenta. En 1985, el autor expresaba que se estaba asistiendo sin duda al *boom* de los círculos en el país, como lo vivieron países asiáticos en la década del sesenta, Estados Unidos y Brasil en los primeros años de los setenta e igualmente algunos países de Europa occidental y, más recientemente, México. Sin embargo, se podría afirmar que el *boom* se extendió hasta principios de los años noventa.

Según Mariño (1993, p. 153), surgieron en el país por iniciativa de un grupo de profesionales "afiebrados" por la filosofía de la calidad, quienes fundaron en 1975 la Asociación Colombiana de Control de Calidad, desde la cual gestaron el movimiento en Colombia. Luego de visitar varios países de América Latina, Estados Unidos, Europa y Japón y de haber asimilado los aspectos básicos, como la filosofía y la metodología para su aplicación, trajeron esta moda. Hacia finales de los años setenta, Enrique Ogliastri introdujo y dirigió el primer seminario gerencial sobre ellos

en la Universidad de los Andes, y en la Escuela de Administración y Gestión del Talento Humano (INCOLDA), en 1982. Además, impartió varios seminarios a gerentes. Durante más de cinco años estuvo al frente del seminario Gerencia Japonesa y Círculos de Calidad, en la Universidad de los Andes, en el Programa de Desarrollo Gerencial, al cual asistieron 423 gerentes hasta 1989. El mismo Ogliastri, en 1980, en compañía de Carlos Dávila y de otros colegas, sacó una publicación en esa universidad: *Grupo T y cambio social: una crítica*. En 1984 escribió el artículo "Círculos de calidad" en la revista de la Universidad EAFIT.

En 1984, con la intención de hacer más asequible la moda, la Editorial Norma tradujo del inglés el libro de Philip Thompson: *Círculos de calidad. Cómo hacer que funcionen*, cuya primera edición es de 1982. En 1986 se difundió en Colombia el libro de Ralph Barra: *Círculos de calidad en operación. Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades*, editado por McGraw-Hill.

¿Cuál fue el resultado de su llegada y aplicación en el país? Al igual que en el desarrollo organizacional y en términos generales, éxitos efímeros, sin logros en el largo plazo, sin efectos sustanciales en las relaciones laborales en el interior de la empresa que permitieran una atenuación de los conflictos entre patronos y trabajadores, o que hicieran posible que estos adquirieran un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

Calidad total

Fue la moda administrativa que más difusión e impacto tuvo (y sigue teniendo) en Colombia. Llegó tenuemente a comienzos de los años setenta, y empezó a tomar fuerza en los años ochenta como parte del movimiento que en el ámbito internacional se estaba gestando, liderado especialmente por los japoneses y

estadounidenses, cuyo propósito fue difundir los conceptos que sobre la calidad se venían poniendo en práctica en los países desarrollados. Pérez (2007) relata los inicios de esta moda en los siguientes términos:

La historia del CTC parte con la historia misma del movimiento de Círculos de Calidad (CDC) en Colombia, cuando varios profesionales colombianos viajaron en plan de estudios al Japón, algunos de ellos pertenecientes a la Asociación Colombiana de Control de Calidad (ACCC), y entre ellos el presidente fundador de esta asociación, Enrique Sierra Barreneche. Para esta época ya era conocido el fenómeno del desarrollo industrial del Japón y la penetración de sus productos en los mercados occidentales, logrados por su alta calidad y bajos precios obtenidos por medio de los mejoramientos en la productividad de parte de los trabajadores nipones. Esto motivó al grupo de viajeros por conocer de cerca el “milagro Japonés” y de actualizarse en las mejores técnicas de desarrollo industrial. Como fruto del viaje se trajeron al país varios materiales técnicos, los cuales fueron traducidos, analizados y se hicieron algunas publicaciones sobre el tema en la revista de *Control de Calidad* de la ACCC (p. 123).

Con el fin de dar a conocer y propagar el fenómeno de la calidad y de ponerse a tono con esa realidad, se empezaron a dar los primeros pasos en Colombia en las décadas de los años setenta y ochenta. La estructuración de criterios desembocó en el establecimiento de una legislación sobre normas y calidades, y en la implementación de la metrología en la incorporación de asignaturas, en la fundación de varias instituciones (o apoyo de las existentes al proceso) y en el ofrecimiento de especializaciones y seminarios en facultades de ingeniería y de administración de empresas en algunas universidades. Así, por ejemplo, en 1971 el Instituto Colombiano

de Normas Técnicas (Icontec) constituyó el área de Formación, posteriormente llamada Asesoría y Certificación, para responder a las necesidades del país en ese momento. En 1975, el Consejo Nacional de Normas y Calidades (organismo asesor del Ministerio de Desarrollo Económico de Colombia para la definición de políticas en materia de normalización, calidad y metrología) estableció el Premio Nacional de la Calidad (vigente aún), con el fin de reconocer a las empresas, tanto públicas como privadas, que sobresalieran por contar con un sistema de calidad coherente y un modelo de aseguramiento que les permitiera lograr una alta confiabilidad de producto y un óptimo desempeño en todas las funciones y los servicios que prestaran (Pérez, 2007).

Igualmente, se creó en 1975 la Asociación Colombiana de Control de la Calidad (ACCC), en la cual se agruparon los profesionales, las empresas y los que mostraban algún interés por la calidad. Desde sus inicios, se convirtió en la institución más importante del país que impulsó la moda calidad total. Esta entidad organizó conferencias, seminarios y congresos en ese tema. Por ejemplo, en 1980 realizó en Bogotá el Primer Congreso Nacional y Cuarto Latinoamericano de la Calidad, en el que participaron diecisiete países y más de quinientas personas, y contó con la presencia como conferencista del experto japonés Noriaki Kano.

En 1985, la ACCC efectuó en Cartagena la Primera Convención Latinoamericana de Círculos de Calidad y el Cuarto Congreso Nacional de Control de Calidad, que contó con la presencia del padre de los círculos de calidad, el profesor Kaoru Ishikawa; con una delegación de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), encabezada por el doctor Ikauro Kusaba; con representantes de varios países de América Latina y España; y con más de cien presidentes, gerentes y directores de

capacitación y relaciones industriales de organizaciones colombianas. Durante la segunda mitad de los años ochenta siguió desarrollando sus labores de promoción, aunque no con la misma intensidad de ese año.

Como aspecto igualmente por resaltar está la aparición, en 1989, del libro de Hernando Mariño: *Gerencia de la calidad total*, editado por Tercer Mundo. En esta obra, el autor desarrolla un modelo para la adopción y establecimiento de la filosofía de la calidad total en empresas latinoamericanas.

En los años noventa, la calidad total se afianzó y vivió su época dorada. Esto obedeció en parte a la puesta en marcha (que se continuó después), por parte del gobierno de César Gaviria, de un proceso de apertura e internacionalización de la economía, como incentivo para adelantar cambios técnicos y alcanzar un crecimiento más eficiente y sostenible basado en avances en productividad. Con estas políticas se trató, en últimas, de que el país fuera más competitivo en el ámbito internacional. Pérez (2007), refiriéndose a lo que aconteció entre 1990 y 1995, anota:

Hubo un gran despliegue del tema a través de seminarios, cursos, conferencias nacionales e internacionales por parte de empresas de consultoría, centros de capacitación, universidades y gremios y aparecen al por mayor y al detal “gurús” sobre calidad total. Muchas empresas implementan la calidad total (p. 72).

Interesados en el asunto, empresarios, ejecutivos, profesores universitarios y estudiosos viajaron y regresaron de Japón, convirtiéndose en multiplicadores de esta “ola gerencial de modalidad japonesa”. Se dieron a conocer en español los “gurús de calidad total”, estadounidenses como Edwards Deming, Joseph Juran y Philip Crosby. Las editoriales y algunas universidades entraron

en la “onda” del tema y comenzaron a publicar sus libros sobre el tema: *Hablemos de calidad*, de Philip Crosby (McGraw-Hill); y *Liderazgo industrial*, de Ciampa (Legis). También hubo interés por autores colombianos; por ejemplo, la Universidad Externado de Colombia editó el libro *La calidad, eje de la empresa japonesa*, de Rafael Pérez Uribe; y Tercer Mundo lanzó una nueva edición de *Gerencia de la calidad total*, de Hernando Mariño, publicado inicialmente en 1989.

Muchos estudiantes de diferentes universidades, por iniciativa de sus profesores, hicieron sus trabajos de grado sobre calidad total, principalmente en la Escuela de Administración de Negocios, las universidades Javeriana, Andes y Externado, y el Colegio de Estudios Superiores en Administración, en Bogotá; la Universidad del Valle y la Universidad ICESI, en Cali; la Universidad Autónoma de Bucaramanga; y la EAFIT, en Medellín. Algunas universidades comenzaron a dar puntadas de implementación de procesos de calidad total: la EAN, la Universidad de la Sabana, la EAFIT, la ICESI y la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

La Universidad de los Andes incluyó con fuerza en su Programa de Desarrollo Gerencial seminarios sobre gerencia de calidad total, impartidos por Hernando Mariño y Enrique Ogliastri. La Corporación de Amistad Colombo Japonesa invitó nuevamente al profesor William Ouchi, quien en esta oportunidad dedicó sus conferencias a la calidad total. Sus intervenciones fueron filmadas y trasladadas a videos que se comenzaron a comercializar a partir de 1992. En este año, la Asociación Colombiana de Facultades de Administración también acogió en su seno la calidad total. La sexta reunión celebrada en la Universidad ICESI, en Cali, entre el 31 de octubre y el 2 de noviembre de este año, se dedicó al tema de la calidad total en la universidad y las implicaciones en la formación de los estudiantes.

En este quinquenio, se asistió a la publicación del libro de Eduardo Gómez Saavedra: *El control total de la calidad*, por RAM Editores; y de una monografía de Humberto Serna Gómez: *Los equipos de mejoramiento continuo. Una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio*. Circuló también la séptima edición del libro de Hernando Mariño: *Gerencia de la calidad total*, en 1993; y apareció un nuevo libro de Hernando Mariño: *Planeación estratégica de la calidad total*, publicado por Tercer Mundo en 1993. En la Universidad de los Andes, la Facultad de Administración, en su número 33 de las *Monografías*, publicó el ensayo de Fernando Barbosa: "Japón: retos y oportunidades".

Desde 1995 hasta el 2000, la calidad total continuó impulsándose con el liderazgo, especialmente, de la Corporación Calidad, que siguió difundiendo una gestión integral de calidad o un movimiento de gerencia de clase mundial por medio del Premio Colombiano a la Calidad. Además, el Icontec empezó a difundir las normas International Standard for Organization (ISO) 9000.

¿Qué pasó con la moda? Algunas organizaciones la abandonaron totalmente; otras, de forma parcial, complementándola con otras modas; y muchas siguen implementándola. En las universidades se sigue difundiendo por los profesores y el Estado, aplicándola, considerándola para evaluar la educación y otorgando la certificación "Acreditación de Alta Calidad".

Reingeniería

En Colombia, su difusión e implementación se inició tímidamente durante el gobierno de César Gaviria (1990-1994), por parte de los empresarios para enfrentar la competencia que implicaba la puesta en marcha de un modelo de apertura que significaba nuevas reglas de juego. Ruiz (2009) sostiene:

A comienzos de los años noventa, la palabra *reingeniería* estaba en boca de consultores, ejecutivos, empresarios, funcionarios gubernamentales, empleados, profesores, estudiantes, amas de casa, predicadores evangélicos, etc. En todos los cocteles, los gerentes emulaban en sus conocimientos esta nueva técnica y en la inmediata aplicación que le darían en sus empresas. Entre un numeroso conjunto de factores que estaba impulsando la introducción y uso de este término, la administración Gaviria había contribuido, en gran medida, a ponerlo aún más al orden del día, ya que llegaba como anillo al dedo para iniciar los procesos de modernización que emprendería su administración (p. 169).

Según Ruiz (2009, pp. 174-175), la coyuntura que vivía el país con los procesos de "modernización", que conllevaba el establecimiento y la profundización de la apertura económica, hacía que los planes de reestructuración que se estaban impulsando en las empresas del Estado se llevaran a cabo desde esquemas correspondientes a los "últimos" avances en las técnicas administrativas. Fue así como muchas empresas iniciaron procesos de reingeniería que en la práctica se tradujeron básicamente en programas de reducción de las plantas de personal. Esto contribuyó a establecer una triple equivalencia entre modernización, reingeniería y recorte de nómina, origen de un estereotipo bastante negativo.

Editoriales como Norma fueron muy importantes en la divulgación, al traducir del inglés y dar a conocer en español el libro de Michael Hammer y Champy (1994): *Reingeniería*, que debido a su éxito inmediato se reimprimió en este año cinco veces y se vendieron 54.000 ejemplares; el de James Champy (1995): *Reingeniería en la gerencia*; y el de Raymond Manganelli y Mark Klein (1995): *Cómo hacer reingeniería*. En 1993, Impresos El Día

había editado un libro del colombiano José Ignacio Tobón, en Medellín: *Reingeniería de procesos: la nueva arma competitiva*.

A finales de 1993, medios de comunicación como *El Tiempo* traían noticias sobre la reingeniería y aplicación en algunas empresas colombianas, y comienzan a hacerse eventos; por ejemplo, la Asociación Colombiana de Ingenieros organizó el XIII Salón de Informática, en donde se trató el tema de la reingeniería como algo fundamental (Ruiz, 2009, pp. 177-178).

Los años comprendidos entre 1994 y 1996 podrían considerarse como los del *boom*, a causa de la proliferación considerable de escritos, seminarios y congresos sobre el tema. Así, fuera de la publicación, en 1994, de los libros a los que se hizo alusión, salieron al mercado, en 1995, el de Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein: *Cómo hacer reingeniería*, y el de James Champy: *Reingeniería de procesos*, comentados positivamente en revistas y editados por Editorial Norma. Asimismo, entre 1994 y 1996 aparecieron en periódicos y revistas artículos que invitaban a emplearla, que hablaban de sus bondades, del último grito de moda, de su contribución al aumento de la productividad de las empresas, de cómo aplicarla con éxito; pero igualmente de las causas de sus fracasos, del impacto negativo en el empleo, de la reingeniería como instrumento para alcanzar una mayor competitividad, sobre la crítica a la reingeniería, sobre la efectividad de esta, de cómo hacer funcionar la empresa, de la aplicación a la colombiana, de algunos éxitos logrados en empresas colombianas, sobre si debía aplicarse a procesos específicos o a toda la empresa, de la forma cómo la reingeniería estaba orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, de la necesidad que tienen los gremios de aplicarla, de su utilización en los departamentos, de la reingeniería de la cultura organizacional.

En 1997 y 1998 continuaron escribiéndose artículos en los medios de comunicación relacionados con algunos de los temas anteriores, pero también salieron otros sobre la urgencia de aplicarla en las organizaciones del Estado (Congreso, Brigada Móvil), en las finanzas públicas y en la Constitución de 1991. Aparecieron artículos en los que se describe la aplicación en un gran número de empresas, pero asimismo aumentan los escritos que la critican.

El auge de la reingeniería también se aprecia a través del número de seminarios realizados especialmente entre 1994 y 1995. En algunos diarios se publicitaron 59 con temas como reingeniería de procesos, reingeniería y competitividad, reingeniería de negocios, reingeniería financiera, reingeniería del *marketing*, reingeniería de servicios, reingeniería del trabajo, reingeniería contable, reingeniería aplicada, entre otros, organizados por cámaras de comercio, asociaciones de ingenieros, sociedades de economistas, gremios y consultoras (Top Management, Price Waterhouse) (Ruiz, 2009, pp. 176-177).

Incolda también coadyuvó a la propagación de la moda por medio de seminarios y la distribución de videos; por ejemplo, comercializó cuatro videos como parte de la serie empresarial, titulados *Reingeniería total*, *Reingeniería administrativa*, *Reingeniería industrial* y *Reingeniería. La visión de Peter F. Drucker*.

Las universidades, asimismo, pusieron su grano de arena en la investigación, el análisis y la expansión del fenómeno, como los Andes, la Javeriana, el Rosario, la Nacional, el Externado y la EAFIT, a través de seminarios, investigaciones sobre empresas, trabajos de grado, publicación de algunos artículos y libros, como el del profesor Francisco López (2000): *Adelgazamiento organizacional*, en el que se hace una crítica profunda a la reingeniería.

¿Cuáles fueron los resultados de la implementación de la moda? Resultados exitosos en cuanto a reducción de costos laborales de las empresas, pero negativos para los trabajadores, ya que implicó pérdida de conquistas alcanzadas, inestabilidad en el trabajo, despidos, aumento de la tercerización. En la actualidad, muchas empresas la siguen aplicando.

Benchmarking

Los inicios del *benchmarking* en el país se pueden ubicar hacia comienzos de los años noventa del siglo XX. Así, entre 1993 y 1995 se empezó a divulgar esta moda a través de publicaciones seriadas empresariales y revistas universitarias, en las que se escribieron artículos que mostraban las bondades de su aplicación en las organizaciones colombianas. Aparecieron reseñas elogiosas del libro *Benchmarking*, de Michael Spendolini, recomendando su uso; a la vez se tradujeron algunos textos del inglés al español, como el de Robert Camp: *Benchmarking estratégico (aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a los mejores del mundo)*, divulgado por la Editorial Panorama en 1993; y el de Spendolini, anteriormente mencionado, publicado por Norma en 1994.

Igualmente, entre 1994 y 1995 arriban otros textos sobre el *benchmarking*, como el de Robert Fifer: *Cómo superar la competencia: guía práctica de benchmarking*, traducido por Ediciones Díaz Santos; el de Robert Boxwell: *Benchmarking para competir con ventaja*, traducido por McGraw-Hill; y el de Gregory Watson: *Benchmarking estratégico*, traducido por la Editorial Vergara. Estos libros son adquiridos por distintas universidades para su enseñanza, especialmente en las facultades de ingeniería y administración.

A partir de 1996 y hasta finales de 1999 continuó en aumento el interés por el *benchmarking*, lo

cual es aprovechado por algunas editoriales que pusieron en el mercado colombiano otros textos sobre el tema. Por ejemplo, circuló el libro de José Luis Suárez (1996): *Benchmarking de la función financiera*, publicado por McGraw-Hill; el de Jerome Finnigan (1997): *Benchmarking empresarial: técnicas esenciales para la nueva economía competitiva*, editado por Prentice Hall; el de Antonio Valls Roig (1999): *Guía práctica del benchmarking: cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*, editado por Gestión; y el Edilberto Santos Grimaldi: *Planeación estratégica y benchmarking: diagnóstico y prospección empresarial*, publicado por Carvajal.

En ese periodo apareció una serie de investigaciones. El gobierno nacional, las revistas empresariales, los periódicos, las universidades y la prensa se ocuparon del tema y realizaron seminarios y encuentros. Entre los temas que se trataron están: proceso, características, ejemplos y usos del *benchmarking*; qué es el *benchmarking*; modelo de *benchmarking*; objetivos del *benchmarking*, sus aplicaciones; el *benchmarking* o referenciación competitiva como una herramienta de la calidad; el *benchmarking* como un instrumento acelerador del cambio, mediante la adaptación de soluciones seguras, a través de compartir y aprender de los que van adelante, de los que son exitosos; *benchmarking*: la teoría del éxito.

Durante 1998, la empresa KPMG Peat Marwick Colombia efectuó una investigación de *benchmarking* encaminada a recoger los resultados de los cambios llevados a cabo por importantes empresas nacionales durante los últimos cinco años. La muestra fue de 59 empresas pertenecientes a los sectores de manufactura, de servicios y financiero (Bueno, 1998, p. 22).

Entre 1997 y 1999, la universidad colombiana se involucró en el tema del *benchmarking*. Los

trabajos de grado que se realizaron están relacionados, en buena parte, con la aplicación de esta moda en la empresa y en algunas instituciones de educación superior.

Una investigación significativa sobre la implementación del *benchmarking* en el país fue la realizada en 2001 por Garavito, Suárez, Castellanos y Rojas: *Desarrollo conceptual del benchmarking y consideraciones de aplicación práctica. Caso: empresas con procesos biotecnológicos*. Los autores sostienen que el *benchmarking* está entre las herramientas de calidad y competitividad aplicadas en el ámbito internacional de forma exitosa, pero que en Colombia no se ha extendido mucho ni se tiene claridad de lo que es: ha entrado a Colombia sin considerar previamente el contexto socioeconómico en el cual se va a aplicar o las posibles limitantes de su aplicación en el ámbito nacional (Garavito y Rojas, 2001, p. 99).

¿Efectos? Sigue siendo objeto de difusión e implementación. Se le considera como una de las buenas prácticas de gestión por imitar, por tomar en consideración en las empresas, con el fin de llevar a cabo procesos de innovación y ser más competitivas.

Justo a tiempo

Alusiones a esta moda administrativa se hallan a finales de la década de los años ochenta (1988) en algunas revistas, en las cuales se escribió sobre su significado, origen e importancia. Una muestra más del interés que el justo a tiempo suscitó en sus inicios en el país se encuentra en el hecho de que Norma haya traducido dos libros sobre el tema: el primero, *Justo a tiempo (just in time)*. *La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*, de Edward Hay (1989, la primera edición en inglés es de 1988); y el segundo, *Marketing justo a tiempo. Guía para el profesional de*

marketing industrial, de Charles O'Neal, y Kate Bertrand (1993). También se ve reflejado en la realización de un evento por Incolda, en 1990, en el cual se dictó una conferencia sobre él, y en la posterior publicación de un artículo: "Gerencia al día", de julio-agosto. Además, se publicó *El justo a tiempo en la calidad total*, de López (1990), quien lo define y hace un breve recorrido de sus orígenes y del éxito alcanzado por Japón en su aplicación, justificando su uso.

A finales de 1991 era claro que el justo a tiempo había tomado fuerza en el país. Así lo confirma Pantoja (1991, p. 45): actualmente se observa en revistas y periódicos la polución de cursos y seminarios sobre las técnicas de aplicación del justo a tiempo. Unos lo enfocan como la tabla de salvación de las empresas; otros más realistas lo señalan como un recurso o herramienta que permite a la empresa ser más eficiente, al reducir una serie de "desperdicios" que se originan tanto en el interior como en el exterior de la organización.

La universidad no fue ajena al justo a tiempo. Desde finales de los años ochenta y durante los primeros cuatro años de los noventa, en esta se elaboraron trabajos de grado; se publicaron artículos en revistas de las facultades de ingeniería y administración de empresas sobre la implementación de esta moda en la industria y en el sector financiero; se pensó sobre la metodología para su aplicación exitosa; y se concibió el justo a tiempo como una estrategia competitiva. Todos estos trabajos y artículos tienen en común el elogio de la moda y los efectos positivos de su aplicación, excepto uno basado en Foucault que asume una postura crítica.

En estos años, algunas instituciones de educación superior efectuaron dos eventos sobre el justo a tiempo. Uno, el Seminario de Ingeniería Industrial y la apertura, realizado en noviembre de 1991. El otro, el Simposio Internacional de

Ingeniería de Producción Sip, cuyo tema fue la manufactura y la información, y en el que se realizó una comparación entre la filosofía de la manufactura justo a tiempo y la tradicional. En él se muestran elementos básicos del justo a tiempo y los primeros pasos para su implementación en América Latina. De aquí en adelante, el impulso que traía el justo a tiempo decae, cumpliendo lo que se podría considerar “su ciclo”.

¿Conclusión? Los resultados no han sido muy buenos: su implementación ha sido difícil, por cuanto en el país no existe una cultura del cumplimiento o no se está frente al alto nivel de disciplina de los países altamente industrializados; no existen reglas y normas claras desde lo institucional; las condiciones físicas del país no son las mejores.

Empowerment

Es otra de las tantas modas que llegaron y pasaron sin pena ni gloria. Pese a sus intenciones disfrazadas de “otorgar poder a los trabajadores”, lo cierto es que en el fondo lo que pretende es que los empleados se comprometan más con la empresa, con el propósito de que aumenten la productividad, el rendimiento. Si la comparamos con otras modas, su difusión y aplicación en el país fue tenue.

Algunas alusiones al *empowerment* se encuentran en artículos publicados entre 1994 y 2001 en revistas seriadadas que lo conciben como un nuevo reto para la administración, un nuevo estilo gerencial, un modelo de administración, un factor de innovación; o bien, que reproducen las ideas de gurús internacionales, como Don Tapscott de Chris Argyrs, o que dan cuenta de las distintas interpretaciones y de los obstáculos para su aplicación en Colombia.

También el *empowerment* se dio a conocer a través de libros que fueron traducidos y vendidos por

algunas editoriales. Así, la editorial Iberoamericana publicó el libro de Cynthia Scott (1991): *Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*, con una difusión tímida en el país. En la segunda mitad de los años noventa llegan otros textos como resultado de las traducciones que hacen algunas editoriales, las cuales se van a encargar de darles un mayor despliegue. Entre los que vale la pena mencionar están: *Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*, de Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph, traducido por la Editorial Norma en 1996 y del cual se sacó una versión especial en el 2002 para *El Espectador*, que contó con el respaldo de la Empresa de Teléfonos de Bogotá; *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, de Wilson Terry, Ediciones Gestión 2000, publicado en 1997; y los de McGraw-Hill de 1998 y 2002, respectivamente: *Cómo crear empowerment: planes de acción para crear, mantener o refocar los equipos de trabajo con empowerment*, de Robinson Russell, y *Empowerment para su equipo*, de Kenneth Murrell.

¿Resultados? En un país como Colombia es difícil la aplicación de esta moda: en las organizaciones, la situación de los trabajadores no son las mejores, en cuanto los salarios son bajos; las condiciones del ambiente físico en que desarrollan su labor son, en la mayoría de los casos, precarias; el trato por parte de los empresarios, gerentes y directivos es despótico; no existe una participación real de los empleados en los destinos de las empresas y de sus utilidades; el conflicto y la inconformidad es el pan de cada día.

Outsourcing

Con los procesos de apertura e internacionalización de la economía colombiana que se llevaron a cabo desde principios de los años noventa del

siglo XX y con las reformas que se pusieron en marcha (entre ellas la laboral), los empresarios se vieron abocados a hacer una serie de transformaciones en sus unidades productivas, con el propósito de ponerse a tono con los nuevos cambios generados. Uno de ellos consistió en la implementación del *outsourcing*.

En 2005 se hacía un recuento sobre la aplicación del *outsourcing* en Colombia. Las tendencias en el mercado colombiano han venido en evolución desde los años ochenta, cuanto lo que se contrataba (y sigue contratándose) era la realización de cálculos actuariales (pensiones) y la asesoría laboral. En los años noventa, la contratación en *outsourcing* de servicios al personal se hizo realidad (aseo, vigilancia, cafetería); la nómina se vuelve una alternativa por estudiar; y la administración de los beneficios, como seguros de salud y vida de los empleados, se entregó a las compañías intermediarias. En el nuevo siglo, se contratan más opciones, tales como reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento, y se exploran soluciones de autoservicio de los empleados. Actualmente existen alternativas en la web que permiten, tanto a empleados como a empleadores, obtener respuesta inmediata a sus necesidades (Arévalo, 2005, p. 30).

Esta moda fue una de las que más acogida y difusión tuvo en el país. La evidencia se encuentra en el número de artículos publicados en revistas empresariales, en los libros traducidos o hechos en el país, en las tesis realizadas en las universidades y en la aplicación por parte de los empresarios, quienes hallaron en ella una forma de reducir sus costos ostensiblemente, especialmente los laborales.

Respecto de su aplicación en el país, en un artículo se afirmaba que hasta ese momento y desde hace un par de décadas, las empresas colombianas “subcontratan los servicios de celaduría, casino

(cafetería), aseo y unos pocos más. Ahora se subcontrata ¡casi todo!” (Outsourcing, 1994, p. 58).

Mención especial en el proceso de propagación del *outsourcing* en Colombia merece la revista *Computerworld*, fundada en 1989, la cual entre 1992 y el 2005 dedicó muchos artículos a esta moda administrativa. Algunos temas tratados fueron estos: los secretos del *outsourcing* en torno a sus conceptos, contrato de *outsourcing*, razones fundamentales para recurrir al *outsourcing*, el *outsourcing* estratégico como un nuevo estilo de gerencia, la mejor decisión es el *outsourcing* y el *outsourcing* informático. Otras revistas empresariales, como *Acucnoticias*, *América Economía*, *Delta*, *Clase Empresarial*, *Fenalco*, *Revista Sistemas de Integración Financiera*, *Revista Acoset*, *Monitor*, *Oficina Eficiente*, *Revista Colombiana de Telecomunicaciones*, *Gerente* y *La Nota Económica*, también sacaron artículos sobre la moda, publicidad pagada relacionada con su uso, la competitividad, los obstáculos en su aplicación generalizada, el *outsourcing* como alternativa de gestión administrativa y de sistemas. Todas ellas coinciden en mostrar los efectos positivos que tiene la moda en el ámbito empresarial y tratan de justificar su implementación.

A raíz del auge que tuvo el *outsourcing*, y debido al aumento desmesurado de las empresas temporales de empleo, en el 2000 se publicó el libro de Miguel Pérez y Victoria Aragón: *Flexibilización laboral y outsourcing*, que trata del servicio temporal, las agencias de empleo, las cooperativas de trabajo asociado, los contratistas independientes y las empresas asociativas de trabajo. Este mismo año se dio a conocer y se utilizó el libro *Manual de outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*, de Robert White y Barry James.

¿Resultados? Esta moda ha sido acogida por el mundo empresarial colombiano, con grandes

resultados desde el punto de vista laboral, en el sentido de que las organizaciones han disminuido ostensiblemente sus costos laborales, pero en desmedro del bienestar de los trabajadores y en aumento de la precarización, la informalidad y la inestabilidad laboral.

Conclusiones

Los temas relacionados con las modas administrativas y los *best-seller* son significativos para la comunidad académica, los gerentes y los empresarios. Conocerlos en profundidad les permitirá una mejor evaluación, en términos de las ventajas que ofrecen, pero también de sus límites y debilidades.

Algunos de esos *best-seller* y modas que han llegado al país han sido utilizados sin el suficiente conocimiento, sin someterlos a una seria evaluación, sin tener en cuenta la realidad colombiana. Muchos docentes han empleado (y siguen empleando) esa literatura administrativa en las universidades con menoscabo de las teorías y el pensamiento administrativo serios, lo que ha conducido a que los estudiantes pierdan rigor y profundidad en sus análisis y formación. Los consultores y asesores han hallado en ellos un gran negocio. Por eso, apenas un *best-seller* y una moda salen a circulación, inmediatamente corren a recetarlos a gerentes y empresarios como la solución de sus males. Estos, a su vez, acuden a esa literatura para estar "in", pero sin someterla a crítica, analizar las consecuencias, estudiar muchos fracasos o pensar que constituye un éxito fugaz, efímero.

Muchos de los *best-seller* y las modas que arribaron al país, luego de cierto *boom*, han desaparecido o decaído, siendo reemplazados o absorbidos por otros que han surgido. Esto, de acuerdo con ciertos críticos, se debe a su poca fundamentación, al poco sustento científico. Ahora bien, lo anterior no

significa su total rechazo; en alguna medida son útiles, presentan rasgos innovadores, implican rupturas, a veces necesarias; el problema está en su pretensión de validez universal que olvida los contextos en los que se van a aplicar. No obstante lo anterior, otros siguen vigentes.

En términos generales, ha sido acrítica la mirada hacia los *best-seller* y las modas administrativas (salvo contadas excepciones) por parte de la comunidad universitaria, los consultores y asesores de empresas, los funcionarios estatales y los medios de comunicación escrita. Su postura ha sido más bien de abrirle las puertas y contribuir a su difusión e implementación.

Referencias

- Arévalo, M. (2005). Outsourcing de recursos humanos. Una tendencia y una necesidad. *Empresarial & Laboral*, 60, 30-40.
- Berdugo, É. y Mayor, A. (2008). *Modas administrativas y best-sellers en Colombia en el periodo 1970-2007*. Bogotá: Universidad EAN.
- Bueno, J. (1998). Protagonistas de 59 transformaciones en Colombia. Benchmarking. Transformación organizacional. *Clase Empresarial*, 61, 20-31.
- Castillo, J. (1997). *Aponte: Desarrollo organizacional*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Clase Empresarial (1994). Outsourcing: ¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿En qué se podría emplear? *Clase Empresarial*, 15, 58-59.
- Dávila, C. (1975). *Diez casos colombianos en desarrollo organizacional* (trabajo de grado). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería Industrial.
- Dávila, C. (1983). *Dos estudios sobre cambio y desarrollo organizacional en empresas colombianas. Memorias del III Encuentro Nacional de Investigadores en Administración*. Medellín: Universidad de Antioquia y Universidad Pontificia Bolivariana.

Dávila, C. A. (1997). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill.

Garavito, S., Suárez, E., Castellanos, O. y Rojas, J. (2001). Desarrollo conceptual del *benchmarking* y consideraciones de aplicación práctica. Caso: empresas con procesos biotecnológicos. *Innovar*, 17, 98-108.

Lopera, J. (1974). *Desarrollo organizacional y participación. Dos enfoques del cambio social*. Bogotá: Tierra Firme.

López, C. (1993). Programas de calidad total: ¿un camino hacia la democracia industrial en Colombia? En R. Dombois y C. López (Eds.). *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Bogotá: FESCOL

López, F. y Acevedo, J. (2000). *Adelgazamiento organizacional: ¿opción de competitividad?* Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

López, O. (1990). El justo a tiempo en la calidad total. *Gerencia al Día*, 26, 22-41

Mariño, H. (1989). *Gerencia de la calidad total*. Bogotá: Tercer Mundo.

Mariño, H. (1993). *Planeación estratégica de la calidad*. Bogotá: Tercer Mundo.

Pantoja, L. (1991). Apertura, calidad y justo a tiempo. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, 15, 44-45.

Pérez, R. (2007). Anotaciones sobre la historia del control total de la calidad en Colombia (documento inédito suministrado por el autor). Bogotá.

Ruiz, J. (2009). ¿Son las modas administrativas actos de amor? Una reflexión a partir de la reingeniería. *Gestión & Sociedad*, 1(2), 167-196.

Serna, H. (1991). *Los equipos de mejoramiento continuo. Una estrategia para la calidad y excelencia en el servicio*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana. Entre la tecnología y la participación. Del taylorismo a la calidad total*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.