

Las mejores prácticas: una falacia de la modernidad

Sergio Andrés Pulgarín Molina*

Recibido: febrero 2009. Aprobado: abril 2009

La creencia en el valor de la verdad científica no procede de la naturaleza, sino que es producto de determinadas culturas.

Max Weber

RESUMEN

Las empresas se ven expuestas a múltiples herramientas que aparentemente son la solución a los problemas de crisis y rentabilidad; sin embargo, al analizar estructuralmente estas tecnologías, se descubre que su naturaleza está determinada por el paradigma de la normalidad, la funcionalidad y la productividad, en vez de la comprensión de las empresas como sistemas autoorganizados, dinámicos y complejos. El resultado, técnicas como el *benchmarking* que por su diseño, en vez de desarrollar factores tales como competitividad, ventaja competitiva y crecimiento sostenible, producen hacinamiento del sector, convergencia estratégica e imitación en los sectores estratégicos donde se implementan.

Palabras clave: complejidad, autoorganización, *benchmarking*, administración, negocios.

ABSTRACT

The businesses are seen exposed to multiple tools that apparently they are the solution to the problems of crisis and profit value, nevertheless, to analyze structurally these technologies covered itself that its nature this determined by the paradigm of the normality, the functionality and the productivity instead of the comprehension of the businesses as self-organized systems, dynamic and complex. The result, technical like the benchmarking that by its design instead of developing factors such as competitiveness, competitive advantage and sustainable

* Administrador de Empresas con experiencia profesional en planeación, gestión y optimización estratégica en procesos enfocados al cliente y áreas destinadas a bienes intangibles y servicios. Planeación y ejecución de paquete estratégico y operativo en estructuras corporativas, procesos de gerencia de marketing. Docente universitario en la asignatura Pensamiento Estratégico, Universidad del Rosario, Bogotá, D.C., Colombia. E-mail: neosap@hotmail.com

growth. They achieve overcrowding of the sector, strategic convergence and imitation in the strategic sectors where they are implemented.

Key words: Complexity, self-organized, benchmarking, administration, business.

I. INTRODUCCIÓN

La historia de la administración, comprendida sistemáticamente desde sus inicios¹ con las escuelas de pensamiento de Fayol, Taylor y Weber (citados en Dávila, 1985 y Merrill, 1978), y posteriormente la de Deming (1988), se encuentra inundada de interpretaciones modernas que en ocasiones han sido —por cierto mal— llamadas “teorías”. Sin embargo, si se trata de establecer un valor para clasificar este sinnúmero de literatura que circula en cualquier librería, encontramos que su poca rigurosidad científica, así como también su mínimo nivel de profundidad, denota evidentemente el comportamiento de una moda. Estas modas han trascendido a las organizaciones empresariales con una única promesa y finalidad específica, a saber: el logro de la tan anhelada ventaja competitiva, el posicionamiento en el mercado y por supuesto el crecimiento sostenible y sostenido de la empresa. En una lógi-

ca de clasificación del desarrollo del conocimiento como la planteada por Bunge (1999), estas “tecnologías”, tales como el *outsourcing* (White y Barry, 2000), la *reingeniería* (Hammer, 1990), el *downsizing*, el *benchmarking* (Spendolini, 2005), y últimamente el *six sigma*, entre otras, se nos presentan como revelaciones mesiánicas mediante los medios de comunicación, con literatura que en teoría se ha convertido en *best seller*, con estructuras de casos exitosos, con cientos de páginas web que nos muestra cómo la empresa X, al haber aplicado cualquiera de estos modelos, es hoy exitosa en el mercado después de —generalmente— haber pasado por una profunda crisis que por poco la lleva a la quiebra.

¿Verdad o mentira? ¿Son estas técnicas realmente la fórmula mágica para el éxito de las empresas? En mi opinión, no lo son. Sin embargo, la discusión principal de este documento no se centra en la naturaleza de la aplicación de estas herramien-

¹ Esta tamización de la historia de la administración no pretende excluir ni debatir sus antecedentes históricos, detallados por algunos autores —Claude (1974), Ortiz (2005), Chiavenato (1985) y demás presentes en importantes publicaciones tales como el *Journal of Management History*—, en su comprensión de la administración como un fenómeno tan antiguo como el mismo hombre. Simplemente quiere aproximarse al momento en el tiempo cuando tal vez la visión y el concepto de administración se estructuran en una filosofía disciplinar y consecuentemente en una escuela.

tas, sino por el contrario en cuál es la racionalidad que ha llevado a su diseño y casi institucionalización. En adición, me focalizaré fundamentalmente en la crítica estructural de una de estas tecnologías, que por cierto se mantiene aún muy vigente en términos de su aplicabilidad empresarial y que a su vez es la causante no del éxito de las empresas, sino por el contrario de la quiebra y el hacinamiento de múltiples sectores estratégicos en el mundo. Por último, terminaré con una aproximación, también de índole estructural, a una diferente focalización de la herramienta con el fin de buscar una optimización de su funcionamiento operativo en términos de la diferenciación y el enfoque al cliente.

II. RACIONALIDAD Y CONFIGURACIONES MODALES

Como he planteado previamente, una de las principales preocupaciones de las empresas ha sido y será el crecimiento en términos de la obtención de ventajas que permitan superar a la competencia y garantizar la perdurabilidad del negocio en el tiempo en el marco de la competitividad. Comprendido el problema desde una visión compleja, la competitividad, la obtención de ventajas y el crecimiento, así como las fronteras y entropía de los sistemas dinámicos, no son factores que las organizaciones deseen o hayan escogido, son facto-

res que se ven obligadas a afrontar por razones de índole netamente estructural y que resulta imperativo manejar si se quiere mantener la empresa operando en el medio (o el sistema en estado de homeostasis).

Bajo esta premisa, estos tres factores vitales para la perdurabilidad empresarial son los catalizadores que han llevado a las empresas, casi que hechizadas, a querer implementar algunas de las tecnologías ya mencionadas en cualquiera de sus definiciones, como alternativa evidente ante una realidad que afrontar. Pero, ¿realmente funcionan? ¿su diseño y aplicación obedecen a una comprensión sana y adecuada de la realidad empresarial? Y de no ser así, ¿por qué múltiples compañías siguen empeñadas aún en formalizar procesos asociados a estas técnicas? Es posible que estas preguntas no queden del todo resueltas aquí, puesto que la pretensión de este documento no se orienta tan solo a analizar el desarrollo y efectividad de estos procesos en el tiempo, o a recuperar los casos que en la literatura inherente a estas modas son presentados como exitosos y como punto de comparación para otras organizaciones empresariales. Lo que se quiere es demostrar que su comprensión, diseño y modelamiento —problema de índole estructural— parte de un principio completamente inadecuado en términos de la naturaleza y racionalidad de las organizaciones, puesto que no se

reconoce a la empresa como un sistema organizativo abierto y dinámico, sino como una estructura cerrada, de variables finitas y ordenamientos lineales focalizados al paradigma de la productividad.

Sin embargo, este reconocimiento del origen del problema no es tan visible como parecería ser de hecho en lo que llamamos la sociedad de la magia.² Las empresas están más preocupadas por los resultados de la aplicación de la técnica que por si su estructura es congruente con la naturaleza misma del negocio. En este punto de inflexión es donde se presenta en su mayor grado la problemática: en la racionalidad organizacional desdibujada de la realidad del universo tal como lo percibimos.

Ahora bien, para comprender la racionalidad de las organizaciones, y consecuentemente la razón por la cual las empresas insisten en aplicar paso a paso estas técnicas sin una clara lectura del entorno, debemos abordar el concepto de organización desde sus orígenes, casi antropológicamente hablando, con el fin de comprender la ontología de la empresa

como un problema de índole cultural donde se debe seguir todo aquello que es racionalmente aceptable.

III. RACIONALIDAD COLECTIVA VS. RACIONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa, de fondo, es un tipo de organización (Pulgarín y Claros, 2008), de hecho en algunos escenarios se tiende a confundir y fusionar los dos conceptos como uno solo, se discute indiferentemente sobre la organización como sobre la empresa. Por esta razón, para comprender la naturaleza de la empresa debemos abordar en sí misma a la organización. Lo primero es entender a esta como un sistema social en la más básica de sus estructuras, integrado por un número de partes finito que interactúa dinámicamente como un fin común u objetivo del sistema, como ya lo mencionaría Bertalanffy (1976) en sus lineamientos básicos de la teoría general de sistemas. El segundo elemento, igualmente importante, son las entidades vivientes que integran la organización, que para el caso de las empresas serían las personas. De esta forma, podríamos decir que

² La sociedad de la magia es un concepto que ha sido apropiado de la reflexión acerca de los procesos de innovación, desarrollados por Escorsa y Valls (2005), Foster (1986), Prouvost (1991) y Mandado y Fernández (2003), relacionados con la organización. En una analogía con la sociedad civil, nos preocupamos por los resultados de la innovación, no por aquello verdaderamente importante, lo que hay detrás de; es decir, vivimos fascinados por ejemplo con la *magia* del televisor de plasma, sin importarnos qué hay detrás de ese maravilloso invento. Esto conduce a una sociedad cada vez más facilista excusada en la optimización operativa de los procesos.

las empresas son organizaciones de tipo social integradas por personas y para personas, para lo cual los patrones estructurales y de operación de la sociedad civil son similares a los de la empresa. En relación con esto, ya Maldonado (2000) ha logrado identificar la relación entre sociedad civil, acción colectiva y racionalidad colectiva; para la presente explicación es importante rescatar varios elementos de esta tesis.

Lo primero es determinar que la empresa opera bajo una estructura de decisiones racionales (TDR)³ pero determinadas no por la particularidad de la empresa, sino por la objetividad de la estructura. Esta preconcepción es de índole cultural en relación a las mismas organizaciones, el sistema está por encima de sus partes. En adición, las relaciones de la empresa son: a) relaciones de organizaciones y procesos sociales y b) de acción y decisión al interior del sector estratégico, o la estructura superior. Es decir que las empresas actúan y toman decisiones de acuerdo con los

procesos de orden superior inmersos en el sector estratégico (TAR),⁴ las decisiones de las empresas son colectivas, o dicho de otra forma, decisiones de rebaño. En otras palabras, para donde se desplaza una empresa del sector con relativo poder se desplazan todas, aquel que escoja otro camino tiene dos posibilidades: o el completo fracaso o el encuentro de lo que Chan y Mauborgne (2005) denominaron océanos azules.

Este factor ha sido contundente en la proliferación de las modas administrativas. Haciendo retrospectiva, con cada una de ellas ha pasado lo mismo. Ingresaba una nueva moda al mercado, como el *outsourcing* o la calidad total, y automáticamente todos los empresarios en manada y por un temor colectivo creen ver comprometida su competitividad porque su competencia va a iniciar un proceso de adaptación a la nueva moda que en teoría es infalible y exitosa. La argumentación: acción proactiva y gestión prospectiva. Al final, todos los integrantes del sector

³ La teoría de la decisión racional, desarrollada por Cornish y Clarke (1996), se focaliza directamente a aspectos de orden jurídico. Sin embargo, en una lectura desde la lógica de la empresa se refiere al proceso de toma de decisiones en un contexto de competidores y colaboradores. Cuando las empresas se ven expuestas a situaciones de decisión estimuladas por factores externos, actúan en un escenario de racionalidad "limitada", puesto que no cuentan con el 100% de la información para seleccionar la mejor alternativa, en ese sentido el criterio de decisión se funda particularmente en la racionalidad del sistema superior. En otras palabras lo que individualmente es irracional, pierde validez si colectivamente es racional.

⁴ La teoría de la acción racional se refiere a la ejecución de las actividades en el marco de los parámetros de lo que para el colectivo resulta ser racional.

estratégico terminan implementando lo mismo y las ventajas del desarrollo del proceso no se ven por ningún lado en términos de la relación costo/beneficio.

Por otra parte, es la tendencia de las organizaciones sociales el generar marcos dogmáticos de normas, como por ejemplo el derecho, la política, la moral, que establezcan parámetros de acción y comportamiento de los individuos o de las empresas. Las empresas, entonces, al igual que la sociedad civil, buscan constituir sistemas de normas comunes que las rijan de forma sistemática, es decir, buscan normalizarse mediante mecanismos que paradójicamente traten de explicar problemas complejos con herramientas lineales, con un agravante: que estos marcos han sido diseñados por los mismos integrantes de la estructura en cualquiera de sus connotaciones mencionadas. Podemos decir, por tanto, que la TNS⁵ es aplicable a la realidad de la organización, en tanto las normas escritas como no escritas son determinantes para el desempeño de la empresa en un sector estratégico.

Con estos dos elementos claros podemos concluir que isomórficamente hablando los pilares de la racionalidad

social son los mismos que los de la racionalidad de las empresas. En este marco, las decisiones de las organizaciones están determinísticamente estigmatizadas por el comportamiento de un sistema de orden superior, tal como el grupo empresarial o el sector estratégico, en otras palabras, las decisiones de una empresa están determinadas por la racionalidad y el sistema de normas del sector estratégico donde se desenvuelve. ¿Cuál es la razón? Simple: funcionalidad y normalización.

IV. MODAS ADMINISTRATIVAS Y EL PARADIGMA TEORÍA/PRÁCTICA

Hasta este punto hemos determinado que el uso de las modas administrativas en las empresas definitivamente no es un problema de aplicabilidad a la realidad de negocio, sino un problema cultural vinculado a la racionalidad de la empresa y el sector estratégico.

Sin embargo, nos falta un punto que por cierto es resultado de la modernidad y que gira en torno a las escuelas de negocio como un fantasma indeseable: es el relacionado con el

⁵ La teoría de las normas sociales obedece a las formas de comportamiento y operación de los elementos del sistema inmersos en él, en ese sentido, una entidad que haga parte de un sistema parte de un colectivo y se somete a la normatividad establecida por este si quiere seguir perteneciendo.

paradigma teoría/práctica y su debate tradicional. Muchos profesionales graduados y gerentes, sobre todo en nuestro país, argumentan que la brecha entre estos dos elementos es demasiado grande y que, a su vez, por esta razón, los individuos recién egresados descubren que lo aprendido en las instituciones educativas resulta inútil de cara a la aplicación práctica. En pocas palabras, que los estudios universitarios son inútiles en las escuelas de negocios, porque la realidad es otra y solamente es susceptible de ser aprendida viviendo la experiencia de la empresa. Esta concepción, aparte de ser netamente lineal, obedece a una valoración muy superficial del problema empresa y a un derivado de la racionalidad y normalización de la empresa, el cual ya hemos mencionado. Se hace necesario entonces el análisis de esta tesis desde una concepción compleja, para ver cómo su valoración puede cambiar.

Como es sabido, los sistemas y sus respectivos problemas se desarrollan en el espacio entre la normalidad y el caos, allí es entonces donde se presenta de fondo la divergencia entre teoría y práctica, pues desde el punto de vista de la práctica, o sea de la empresa, el enfoque de la comprensión de los problemas es netamente lineal, productivista. A las empresas les interesa cuantificar todas las variables del entorno, compactarlas y proyectarlas de forma netamente determi-

nista, en otras palabras, la práctica empresarial sigue sumergida en el vacío positivista del reduccionismo cartesiano. Por el contrario, la teoría, o sea la academia, ha evolucionado al descubrimiento y entendimiento de que el problema de la organización es un problema dinámico, que las empresas son sistemas en constante crisis, que son sistemas vivos resultado de construcciones sociales (Mintzberg y Quinn, 1998) y que, en esta medida, en vez de desarrollar estructuras para contener las crisis, debemos desarrollarlas para convivir con ellas. Es decir, la teoría entendió que los problemas de la organización son complejos y determinados por los grados de libertad que posee cada uno de estos sistemas.

Algunos autores contemporáneos que han desarrollado tesis acerca de la comprensión compleja de la organización y su relación dinámica, como por ejemplo Mintzberg (2005) o Bennis y O'Toole (2005), hablan contra las escuelas de negocio, en especial contra los MBA, y literalmente demuestran cómo los individuos formados en herramientas cuantitativas de índole positivista no tienen ni una sola capacidad directiva en la realidad.

Las modas administrativas surgen entonces como la salida rápida —mas no la única— para tratar de dirimir estas diferencias. Son mecanismos seudopositivistas con algo de com-

prensión del entorno para que el directivo de turno sienta que está a la vanguardia en términos de procesos administrativos, “tufillos” de ciencia en el marco de un paradigma epistemológico completamente revaluado para el caso de valoraciones cualitativas, como el modelo de BSC,⁶ que en esencia obedece a la generalidad teórica de los tableros de indicadores, y su metodología tradicional, o los mapas estratégicos, que no son otra cosa que un refrito de los modelos clásicos de Andrews y David.

V. EL BENCHMARKING, ¿UNA EXCELENTE HERRAMIENTA?

Una vez demostrados el origen y la racionalidad de estas herramientas, analicemos en contexto a tal vez una de las tecnologías administrativas más vigentes en la organización por su funcionalidad operativa: el *benchmarking*. Entendido como herramienta de *management*, fue concebido en Estados Unidos por el consultor norteamericano Michael J. Spendolini (citado por Campalans, 2001), con el fin de desarrollar una herramienta que le permitiese a las empresas evaluar los productos de cara a las mejores prácticas realizadas por los líderes del mercado, con el fin de adoptar sus métodos.

Algunas definiciones de esta herramienta son:

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o contra aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation, citado por Campalans, 2001).

Benchmarking es la investigación de las mejores prácticas de la industria que conducen a una ejecución perfecta (Robert C. Campo, citado por Campalans, 2001).

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para cotejar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia (Bengt Kallöf y Svante Öbstblom, citados por Campalans, 2001).

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar las mejoras organizativas (Michael J. Spendolini, citado por Campalans, 2001).

⁶ Balanced Score Card.

Sin embargo, esta herramienta, aunque permite mejorar las condiciones operativas de las empresas, también contribuye, y en mayor cuantía, al estímulo de las relaciones de convergencia, hacinamiento y erosión⁷ de los sectores estratégicos. ¿La razón? Imitación. Algunos consultores del *benchmarking* argumentan que esto es falso, exponiendo, entre otras cosas, que las organizaciones todas son distintas por más que pertenezcan al mismo sector, por lo cual la imitación no podría darse puesto que imitar es hacer algo igual. Otros mencionan que no es imitación, ni copia, ni mucho menos espionaje, es una técnica para aprender y traducir las características y necesidades de cada empresa; y, por último, argumentan que el proceso no es imitación sino innovación, de cara a la perspectiva japonesa de innovación incremental.

Sin embargo, analizando de fondo la estructura del *benchmarking*, que por cierto hasta hoy se ha venido especializando para diferentes ramas de aplicación tales como servicios, educación, medicina, aviación, etc., lo que busca esencialmente, como

ya se ha mencionado, es la identificación de las mejores prácticas en un sector estratégico. Esta revisión de procedimientos, actividades, procesos y herramientas está entonces focalizada a los líderes del segmento de mercado donde las compañías se desempeñan.

En un análisis práctico, las compañías seguidoras toman esta información, la apropian y realizan con un alto grado de similitud las mismas acciones del líder. El grado de similitud es entonces tan grande que prácticamente se convierte en igual en términos de la percepción del consumidor, pues son muy pocas las categorías de producto en las que el proceso de decisión de compra implica un acucioso y auscultativo proceso de identificación de variables y asignación de pesos (Schiffman, 1997). En este momento, múltiples competidores del mismo sector estratégico se han unido a la práctica de esta herramienta, todos con el mismo fin, robarle participación en el mercado al líder. ¿El resultado? Los diferenciadores empiezan a hacerse débiles al punto que los productos

⁷ Estos tres conceptos han sido desarrollados por Natterman (2004) como factores relevantes en los procesos estratégicos de las empresas en contextos dinámicos. La convergencia obedece a la tendencia de las empresas competidoras a imitar las estrategias que demuestran algún grado de éxito, hasta el punto en que todas tienen la misma estrategia y no hay diferenciación. La erosión es la reducción del margen de contribución de una unidad de negocio, así como también el desgaste de una estrategia en un sector. Por último, el hacinamiento obedece al nivel de concentración de oferta en un sector estratégico específico.

prácticamente no se diferencian los unos de los otros, y con ello los índices de erosión estratégica y competitiva se disparan, entonces el mercado entra en un proceso de saturación y desgaste, en el cual las alternativas estratégicas evidentes son: si se ha decidido seguir en el mismo sector estratégico, entonces las compañías 1) realizan grandes inversiones en publicidad para desarrollo de marca, y 2) reducen los costos asociados al producto y —si se puede— reducen los márgenes de rentabilidad en el centro de costos del producto, con el fin de disminuir los precios y entrar a competir con sistemas de promoción y descuento. Si, por el contrario, el costo de oportunidad es demasiado bajo y la compañía decide retirarse del sector, entonces la compañía busca 1) el desarrollo de un segmento más atomizado inherente al mismo sector estratégico, donde pueda introducir un nuevo diferenciador y ser el líder, o 2) desarrolla un nuevo mercado a través de una nueva oportunidad de negocio identificada.

En palabras de Natterman (2000), se da un escenario donde 1) la congregación en torno a la estrategia de la compañía más exitosa destruye valor, 2) se presentan bajos grados de diferenciación a causa del proceso de convergencia estratégica y hacinaamiento, y 3) los productos y servicios se convierten en *commodities* y los márgenes se derrumban a medida que más compañías compiten por

segmentos de clientes y recursos de la industria cada vez más pequeños. Pero lo peor falta por suceder, pues en las condiciones mencionadas anteriormente, en las cuales las compañías pueden buscar desarrollar el sector estratégico o renunciar a él, el proceso se repite ilimitadamente y tan atomizado como el mismo tamaño del segmento estratégico. Luego las compañías se liquidan y eligen el camino digno: culpar al Estado, a las condiciones del entorno, al consumidor, etc., sin reconocer que el problema de fondo es generado directamente por lo que conocimos como racionalidad colectiva de las organizaciones.

Ejemplos puntuales de este proceso existen muchos, y aunque Natterman (2000) menciona varios puntuales de la industria europea, en este documento nos orientaremos a un nivel de observancia en la industria colombiana. Así, uno de ellos es el sector estratégico de los locales de telecomunicaciones, con cabinas de llamadas. En primera instancia debemos comprender que la idea no es original colombiana, es una copia, de hecho. Su origen se remonta a los años 90 en algunos de los países más desarrollados del mundo, como Estados Unidos y el Reino Unido; sin embargo, cuando este concepto penetró el mercado colombiano, se suscitaron paso a paso los fenómenos descritos anteriormente: en primera instancia, los dueños de cabinas cobraban ele-

vados precios por el acceso a minutos de celular, con un promedio de entre 500 y 600 pesos, llamadas locales a 200 pesos, acceso a internet solo por horas, y demás productos que hacían parte de su portafolio; fue entonces tanto el impacto del éxito de estos negocios que se masificaron exponencialmente, a tal punto que en Bogotá en cada esquina encontramos uno de ellos. ¿Cuáles han sido las consecuencias? Automáticamente se han visto afectados los precios de los productos, que han sido reducidos casi en un 50%, como en el caso de los minutos de celular: encontramos lugares con precios de 150 pesos. En adición, todos los locales de minutos son iguales, la distribución es la misma, los productos son los mismos, los beneficios son los mismos. Consecuencia de esto: un sector completamente hacinado, sin diferenciadores y con unos márgenes de rentabilidad demasiado bajos.

VI. BIO-ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

Una vez abordada la crítica del modelo, podemos sacar dos conclusiones al respecto. La primera es que a diferencia de lo que la creencia común y algunas instituciones educativas pregonan, el *benchmarking*, así como otras tecnologías de la administración, por lo menos estructuralmente hablando, no son las panaceas de los negocios como nos las quieren

hacer ver, por el contrario, lo que logran es catalizar el desgaste natural de los mercados, sus productos y sus correspondientes ciclos de vida. La segunda es que si analizamos la estructura de la crítica, la debilidad de esta herramienta resulta ser demasiado evidente, de hecho autores de la talla de Prahalad (2001) y Natterman (2000) han evidenciado de manera sistemática en sus escritos los problemas asociados a la aplicabilidad práctica de estas herramientas.

Entonces, ¿por qué la herramienta perdura como exitosa? Esencialmente porque en términos de organización y específicamente de empresa son muy pocos los que se atreven a retar supuestos o paradigmas del entorno, y en adición porque los sistemas sociales, de los cuales formamos parte, son sistemas zánganos (Maldonado, 2007), les atrae todo aquello que tienda a facilitar los procesos y actividades, todo aquello que resulte funcional y estético. De esta forma, prefieren que el entorno o las estructuras tomen las decisiones por ellos, convalidándolas como positivas y preocupándose sólo por el resultado, por encima de la razón de ser del mismo proceso, puesto que implicaría pensar y eso es complejo. En este contexto, la estructura de las decisiones sociales o de empresa y las acciones sociales o de empresa se suspende en el gran espectro de la racionalidad colectiva (Maldonado, 2000) o racionalidad organizacional

para nuestro caso. Las empresas inmersas en un sistema organizativo tienen mentalidad de rebaño, van a donde el pastor o el sistema les lleva, sin discutir, sin preguntar, haciendo caso omiso de los indicios del entorno y aceptando las condiciones y ordenamientos que este impone.

Esta comprensión de las organizaciones empresariales resulta un tanto rígida, si se observa de lejos; sin embargo, es la que hemos vivido desde que se institucionalizó la empresa: una construcción de orden normativo, que definitivamente comprende el sistema como cerrado y donde las variables del entorno son abordadas de igual forma que en el modelo de la economía clásica.

Lo cierto es que se hace necesaria y evidente la redefinición misma de la comprensión acerca de los sistemas empresariales, puesto que estas estructuras no son lineales y simétricas como los autores tradicionales las han querido mostrar, y no están regidas por valoraciones cuantitativas ni mucho menos axiomáticamente reguladas por un sistema de normas y políticas concisas diseñadas por los mismos individuos. Las empresas son totalmente complejas, son estructuras autoorganizadas inherentes a los grados de libertad del sistema y sus partes, integradas por humanos que al igual que los insectos sociales (Bonabeau, 1999) pueden procesar cientos de entradas percibidas a tra-

vés de los sentidos, modelar su comportamiento de acuerdo con múltiples estímulos, incluyendo interacciones, y tomar decisiones con base en una gran cantidad de información, en el marco de una inteligencia colectiva (*swarm intelligence*) en la que muchas de las interacciones y dinámicas del sistema se dan por cooperación, flexibilidad y desarrollo de redes.

VII. LA CONCLUSIÓN: REENTENDER EL BENCHMARKING

Este escrito, como ya se mencionó, no pretende ir más allá de una crítica particularizada a uno de los métodos tradicionalmente usados y difundidos en los últimos años por y para las empresas, independientemente del sector y su naturaleza. Con esto queremos afirmar que la intención no es demeritar el *benchmarking*, sino estimular su posible replanteamiento en un escenario que se aproxime más a la realidad y a la problemática de los negocios en el mundo.

Por ello, abrimos este espacio para aquellos curiosos que decidan abordar el desarrollo de herramientas administrativas desde la complejidad, y consecuentemente logren reentender el concepto de *benchmarking* y transformarlo en el marco de un escenario dinámico. Como aporte, podemos mencionar que el origen de la comprensión de esta herramienta debe abordar a la organización

como un sistema vivo, subjetivo, multivariado, sumergido en la crisis y la incertidumbre, debe reconocer la importancia de los cambios sublimes del entorno, generadores de puntos de bifurcación exponenciales e indeterminados. Siendo un poco más puntuales y tal vez osados, la herramienta debería identificar las mejores prácticas tan solo con un fin particular: “retar supuestos” y romper paradigmas del sector estratégico, que para el caso de empresas como Western AirLines o IKEA, o para Colombia Hamburguesas del Corral, no solo resultan ser sus diferenciadores estratégicos y factores de posicionamiento sino valores que garantizan su perdurabilidad en el tiempo.

REFERENCIAS

- Bennis, W. y O'Toole, J. (2005), *Cómo las escuelas de negocios perdieron el rumbo*. En: *Harvard Business Review* (en español), vol. 83, No.5, May, 76-85.
- Bertalanffy, L. (1976), *Teoría general de sistemas*, Petrópolis: Vozes.
- Bonabeau, E. (1999), *Swarm Intelligence: From Natural to Artificial Systems*, Cary: Oxford University Press.
- Bunge, M. (1999), *Las ciencias sociales en discusión*, Buenos Aires: Sudamericana.
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005), *La estrategia del océano azul*, Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (1985), *Introducción a la teoría general de la administración*, México: McGraw-Hill.
- Claude, G. (1974), *Historia del pensamiento administrativo*, México: Prentice Hall.
- Cornish, D. y Clake, R. (1986), *The Reasoning Criminal*, New York: Springer-Verlag.
- Dávila, C. (1985), *Teorías organizacionales y administración*, Bogotá: McGraw-Hill.
- Deming, W.E. (1988), *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2005), *Tecnología e innovación en la empresa*, México: Alfaomega.
- Foster, R. (1986), *Innovation. The Attackers Advantage*, London: MacMillan.
- Hammer, C. (1990), “Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”. En: *Harvard Business Review*, vol. 68, No. 4, 104.
- Fundación Rafael Campalans (2001), *¿Qué es el benchmarking?* En:

- www.factorhumana.org/almacen/benchmarking_cat.pdf
- Maldonado, C. (2000), *Sociedad civil, racionalidad colectiva y acción colectiva*, Bogotá: Kimpres.
- Maldonado, C. (2005), “Ciencias de la complejidad: ciencias de los cambios súbitos”. En: *Anuario Odeon*, No 2, 85-155.
- Mandado, E. y Fernández, F. (2003), *Técnica, ciencia, tecnología e innovación*. España: Thompson.
- Merrill, H. (1978), *Clásicos en administración*, Bogotá: Limusa.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998), *El proceso estratégico*, Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2005), *Directivos, no MBA's: una crítica de la dirección de empresas y la formación empresaria*, Barcelona: Deusto.
- Natterman, P. (2000), “La mejor práctica no es la mejor estrategia”. En: *Gestión*, vol. 5, No. 5, septiembre - octubre.
- Natterman, P. (2004), *New Entry, Convergence, and the Erosion of Industry Profitability*, London Business School.
- Ortiz, J. (2005), *Historia de la administración*, Perú: Ilustrados.
- Prahalad, C. (2001), *El ataque del maestro al “downsizing”*. En: www.mujeresdeempresa.com/management/management010705.shtml
- Pulgarín, S. y Claros, P. (2008), “Hacia una teoría de las organizaciones: una mirada desde las ciencias de la complejidad y la biología”. Tesis de maestría. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Prouvost, B. (1991), *Innovar en la empresa*, Bogotá: Alfaomega.
- Restrepo, L. y Rivera, H. (2006), *Análisis estructural de sectores estratégicos*, Bogotá: Universidad del Rosario.
- Schiffman, L. (1997), *El comportamiento del consumidor*, México: Prentice Hall.
- Spendolini, M. (2005), *El benchmarking*: Bogotá: Norma.
- White, R. y Barry, J. (2000), *Manual de outsourcing: Guía completa de externalización de actividades para ganar competitividad*, Barcelona: Gestión 2000.