

importantes aportes de la investigación universitaria, para que el Estado tenga los suficientes elementos de juicio.

- Las empresas públicas tienen también su papel de usuario, principalmente a través de sus departamentos de sistemas o centros informáticos. A través de estos departamentos y de sus departamentos jurídicos, pueden hacer importantes contribuciones desde el punto de vista "usuario"; y pueden dar ejemplo y orientar en la manera de utilizar las redes públicas de transmisión de datos.
- La figura 2 del capítulo anterior muestra un bloque de "Organización de control, regulación y desarrollo", que puede ser la respuesta al "¿quién?" de los interrogantes. Esta organización debe tener un apéndice hacia la "administración de la red teleinformática"; y debe configurar en su estructura un **grupo asesor especializado**.

Se propone que dicha organización esté constituida, básicamente, así:
Ministerio de Comunicaciones.
Ministerio de Relaciones Exteriores.
Ministerio de Justicia.

Oficina de Informática de la Presidencia de la República.

Planeación Nacional.

Administración de Impuestos.

Dirección de Aduanas.

Sector Asociaciones de Usuarios de la Informática.

Sector Comunicación Social.

Sector Empresas Públicas de Telecomunicaciones.

Sector Universidades.

- Con una organización como la anterior, se propone establecer criterios y reglamentaciones de acuerdo con los dos puntos de vista de Redes: Red Virtual y Red Teleinformática. Esto permite hacer una delimitación de campos de acción de organización. Esta delimitación, naturalmente, no debe ser drástica, sino con la siguiente competencia de usuario y ente público:
Red Virtual: Compete al usuario en alto porcentaje. Al ente público, en bajo porcentaje.
Red Teleinformática: Compete al ente público en alto porcentaje. Al usuario, en bajo porcentaje.

LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACION GERENCIAL *

ROGER BENNETT

Asesor Programa Desarrollo Gerencial
PNUD y OIT. INTERNAN. Ginebra.

1. El significado de investigación

Puede parecer irrelevante e innecesario hablar acerca del significado y la naturaleza de la investigación en administración. Las opiniones, sin embargo, difieren entre personas. Algunas consideran la investigación como una confortable actividad personal a la cual podemos recurrir de tiempo en tiempo y la cual nos permite disfrutar del placer que proporciona la seguridad de una silla y el acceso a una pila de libros. Tal investigación o *estudio privado*, o *investigación de escritorio*, o *investigación bibliográfica*, es de inmenso valor para ayudarnos a mantener actualizados y para acrecentar nuestro acervo de conocimientos. Este tipo de investigación puede proveer ideas para mejorar el adiestramiento o establecer las bases para el comienzo de un proyecto de investigación empírica de envergadura. Mientras que algunos

pueden referirse a esta investigación despectivamente como "teorización de escritorio", nosotros consideramos que tiene un papel muy importante que jugar en la investigación en administración al permitir determinar lo que ya se conoce y por lo tanto no necesita investigarse, a menos que se trate de un contexto completamente diferente (por ejemplo, investigar los efectos de aplicar a nuestra situación de aprendizaje modelos de motivación previamente investigados o de emplear estilos occidentales de gerencia en culturas diferentes).

Para otros, el término "investigación" es una *actividad rigurosamente científica* cuyo objetivo es desarrollar nuevos cuerpos de conocimiento. Esta trae a la mente la imagen del físico en su laboratorio, controlando cuidadosamente que nada cambie, excepto lo que él quiere que cambie, y anotando los resultados. Esta concep-

* Traducción realizada por la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali.

ción de investigación es también importante. A pesar de que en las ciencias sociales es difícil ejercer el mismo grado de control que alcanzan quienes están en el campo de las ciencias naturales, es posible realizar experimentos y simulaciones que nos permitan aproximarnos a este enfoque científico. Podemos emplear modelos y programas de computador para predecir la forma en que la economía podría crecer (¡con márgenes de error bien conocidos!); podemos examinar la carga fabril y los requerimientos de espacio antes de levantar el edificio (evitando de esta manera que éste resulte muy grande o muy pequeño); o podemos diseñar cursos de adiestramiento que empleen métodos particulares y compararlos con cursos para gerentes similares que utilicen métodos diferentes.

Ninguno de los anteriores extremos es errado, ellos simplemente ilustran que la investigación no se puede separar nítidamente del mundo en el que se lleva a cabo y que puede por consiguiente adoptar diferentes formas, las cuales son forjadas por la "realidad" en la que ella existe. Estos dos extremos, sin embargo, tienen una cosa en común: ambos están interesados en el desarrollo y adquisición sistemáticos de conocimiento. El primero comienza con la base existente, el segundo con el propósito de generar o extender la base. Lo que se hace con ese conocimiento es lo que con frecuencia distingue a la investigación social científica —y particularmente a la investigación en administración— de la investigación en otras disciplinas. En administración estamos interesados también en la aplicación de los conocimientos. Mientras que, por ejemplo, en el campo de la ingeniería científica, la aplicación y la investigación son actividades separadas, esto es menos cierto en el campo de la administración. Algunas formas de investigación comprenden tanto la acción como la solución de problemas en el mundo gerencial. Esto tiende a hacer más tenue la distinción que hicimos en el capítulo 1 entre investigación, desarrollo y consultoría. Pero aunque los bordes son indistintos, la diferencia esencial aún existe.

Podemos derivar de las consideraciones anteriores una *definición de investigación*

que armonice el punto de vista generalmente aceptado con el más específico punto de vista relacionado con la administración. La investigación puede verse como un proceso sistemático de descubrir, adquirir y usar conocimiento. Para decirlo más formalmente, investigación es una *consulta o examen sistemático y cuidadoso realizado para descubrir información o relaciones nuevas y expandir/verificar conocimientos existentes con un propósito específico*.

El "propósito específico" es usualmente un problema y éste puede pertenecer al investigador o al gerente; puede ser académico (esto es, un problema de teoría) o aplicado (un problema de práctica). Ya que no hay nada más práctico que una buena teoría, académicos y gerentes deberían tener un interés combinado en investigación.

Pero *¿qué es investigación en gerencia?* Claramente esta es una consulta sistemática y cuidadosa acerca de cualquier aspecto que tenga que ver con gerencia. Ya que todas las organizaciones se administran, el alcance de esta consulta es muy amplio. Existen, como veremos, procesos que son fundamentales a la gerencia y que pueden ser el objeto de la investigación. Existen también muchas cosas que no son "gerencia" pero que tienen efecto sobre el proceso gerencial. Estas pueden ser el sujeto de investigación de sus propias especialidades pero aún contribuirán a la administración. La investigación en contabilidad, por ejemplo, puede ser muy específica a la disciplina contable, pero también tendrá su impacto sobre la gerencia. La recolección de información básica sobre industrias puede no ser clasificada como investigación en administración, pero aun así puede proveer información útil así como constituirse en un medio para lograr la iniciación de proyectos de investigación. Agencias externas pueden financiar gustosamente investigaciones que aparentemente no están relacionadas con gerencia pero que pueden ser la puerta de entrada de investigación más estrechamente con el proceso administrativo.

Existe, entonces, una borrosa distinción entre lo que es y lo que no es investigación en administración.

2. El proceso investigativo

El proceso investigativo usualmente comienza con un problema o pregunta. En algunos casos es el mismo investigador quien formula el problema/pregunta. El puede estar interesado en conocer cuál teoría de aprendizaje explica mejor distintos niveles de desempeño en situaciones diferentes. En otras situaciones el problema puede ser planteado por un gerente quien, por ejemplo, necesita decidir acerca de la mejor técnica para desarrollar una mayor participación. En cualquier caso, lo que se requiere es alguna información que arroje luz sobre el problema y ayude a tomar una decisión que lo resuelva. Puede resultar que las soluciones no sean el resultado final de la investigación: un producto final puede ser el desarrollo de una nueva teoría o cuerpo de conocimiento. Cualquiera que sea el resultado final, el punto de partida es la urgencia de averiguar algo, de explorar, de evaluar; en pocas palabras, de hacer investigación.

Existen otros pasos entre estos puntos extremos. Habiendo definido, o al menos reconocido, el problema o área de interés, el investigador puede adelantar un estudio preliminar. Esto le permitirá fijar los parámetros del problema y obtener algunas ideas acerca de la información esencial a buscar. Este tipo de *estudios exploratorios*, libres de sesgos e ideas preconcebidas, ayudan a encauzar la investigación por el camino adecuado. Por ejemplo, el problema puede consistir en que los vendedores están obteniendo comisiones muy bajas inmediatamente después de terminar su periodo de adiestramiento. Puede existir en este caso la tentación de culpar al curso de adiestramiento. Un estudio exploratorio (usualmente menos costoso que un estudio en profundidad) puede descubrir, como posibles explicaciones alternativas, factores como: supervisión deficiente durante las primeras semanas, o falta de un adecuado conocimiento del esquema de comisiones. Si este estudio preliminar se realiza con suficiente cuidado es posible ahorrarse mucho trabajo en las etapas subsecuentes del estudio. A partir de este trabajo el investigador puede formular una *hipótesis* o se-

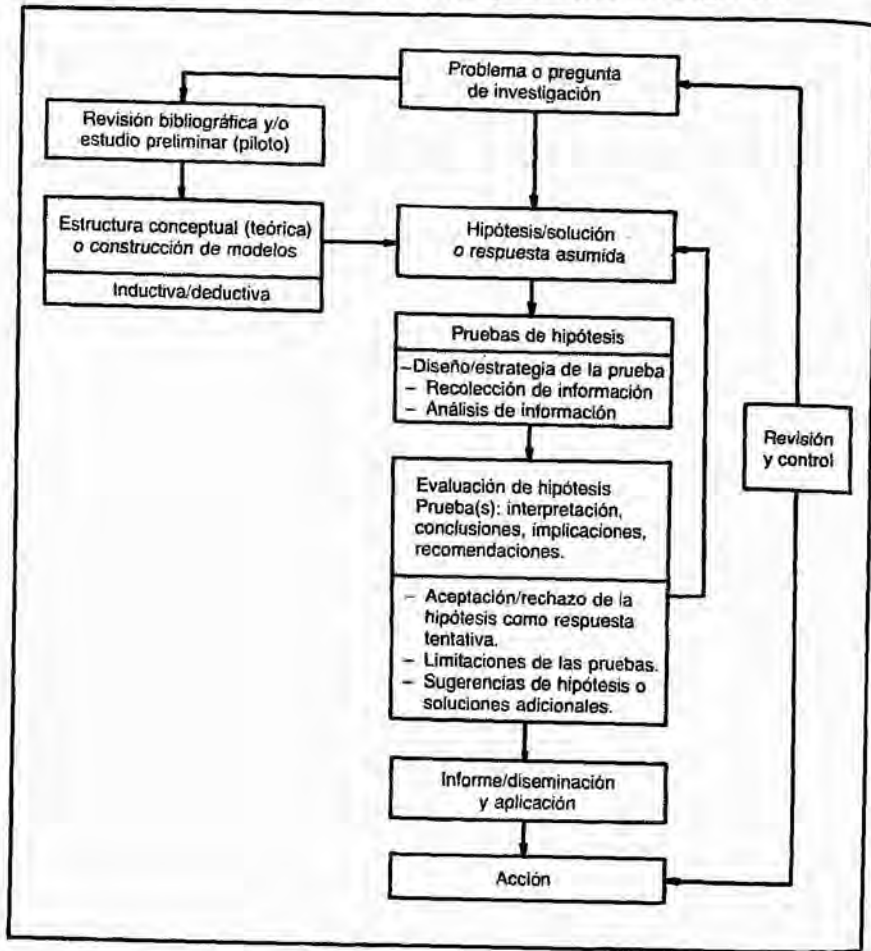
rie de hipótesis a contrastar con la realidad. En términos sencillos una hipótesis es la respuesta que el investigador se imagina en relación con una pregunta real. En nuestro ejemplo, la pregunta sería: "¿Cuál es la causa de los bajos niveles de comisiones en los periodos inmediatamente siguientes al adiestramiento?" Como discutimos antes, la respuesta puede provenir de una mera adivinanza, una inspiración teórica, de una apreciación de los factores envueltos, o efectivamente de una combinación de los tres. En nuestro caso, la hipótesis puede ser la que, en los periodos inmediatamente posteriores a los de adiestramiento, si persiste la inadecuada supervisión, los vendedores continuarán obteniendo bajas comisiones.

Habiendo estructurado esta hipótesis el investigador procede a *buscar información o datos* para probar su validez. El podría decidir revisar los registros de la empresa en busca de situaciones anteriores en las que también se produjeron bajas comisiones y analizar las condiciones que llevaron a estas situaciones; o puede hacer un seguimiento de los niveles de comisiones y desempeño en dos grupos distintos de vendedores, uno de los cuales con una tasa alta de supervisión y el otro con una tasa baja. Los datos recolectados serán después *analizados* y posiblemente sujetos a varias pruebas estadísticas con el fin de determinar si la "respuesta" propuesta aún parece razonable y el grado de confianza o fe con la que ésta puede aceptarse. Los resultados de este análisis y de liberación serían después *interpretados y comunicados* en informes, seminarios, grupos de planeación o cualquier otro medio al "cliente". Esta fase puede ser difícil pero no necesita ser tan poco concluyente como lo es en muchos casos. El proceso se muestra en la figura 1.

Debería enfatizarse que el proceso investigativo no necesariamente comprende siempre la prueba de hipótesis. Con frecuencia un investigador estará más interesado en la etapa exploratoria, en la cual espera desarrollar un número de hipótesis alternativas las cuales estarán sujetas a

FIGURA 1

Pasos más importantes en el proceso de investigación



prueba posteriormente, por él o por otros investigadores. Si el investigador tiene éxito en este empeño, habrá producido una contribución útil al conocimiento gerencial.

3. Investigación y proceso gerencial

Se ha examinado la relevancia de la investigación para la educación en administración y concluimos que la investigación y la "docencia" se apoyan, o deberían apoyarse mutuamente. Pero, ¿qué acerca de

la práctica administrativa? ¿Son también las anteriores conclusiones válidas?

Sí lo son. El proceso investigativo y el proceso administrativo son similares. Más aún, los gerentes son con frecuencia sus propios investigadores. El buen gerente es, al menos inconscientemente, un buen investigador. Tanto el proceso investigativo como el administrativo son procesos de toma de decisiones.

Que los administradores toman decisiones es algo que nadie quizás negaría. Que

la administración es la toma de decisiones es un pronunciamiento mucho más controvertible. Los miembros de un instituto descubrieron esto cuando estaban discutiendo con colegas y clientes potenciales la propuesta de un grado de educación superior. Se encontró en esta discusión que muchas personas no tienen dificultad para aceptar que los administradores toman o deberían tomar decisiones (aunque algunos negaron esto, diciendo que las decisiones se desarrollan y no se toman) pero también que esto fue solamente un aspecto del trabajo. Este tenía que ver también con planeación, control y motivación. Por supuesto que uno no estaría en desacuerdo con esto, pero un poco de análisis muestra que las decisiones son inherentes también a todos estos aspectos. El gerente tiene que decidir el rango de planes que pueden generarse, su conveniencia en relación con el logro de los objetivos y aquel o aquellos específicos a adoptar. Decide acerca de la naturaleza de los controles a emplear y cuándo y cómo utilizarlos. Toma decisiones también con respecto al estilo a adoptar como una ayuda para motivar a sus subordinados, a los métodos de trabajo que producirán un balance óptimo entre costos y satisfacción del personal y con relación a una docena o más de otros factores que afectan la motivación y el desempeño de los trabajadores. De hecho, cada día de un gerente es una corriente continua de decisiones: algunas rutinarias, otras ad-hoc. En realidad la conducta humana en su conjunto es una serie de decisiones y de retroalimentación acerca de los efectos de esas decisiones-conscientes o inconscientemente: ésta es la forma en que aprendemos. Pero esto es un proceso -al igual que la investigación- más que una acción individual.

Varios escritores han presentado la idea de que la gerencia es en gran medida un proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, Simon sostiene que la toma de decisiones está tan cercanamente relacionada

con la gerencia, que podemos tratar a esta última como si consistiese totalmente en la toma de decisiones.¹ Similarmente, Emory y Niland comienzan su libro sobre toma de decisiones con la siguiente frase: "La toma de decisiones se extiende a todas las actividades de cada gerente, en realidad, de cada persona racional. Adicionalmente, la toma de decisiones está presente en todas las actividades comerciales, ya que no tomar una decisión es en sí mismo una decisión".²

Ambas, gerenciar y tomar decisiones, son procesos que tienen que ver con objetivos. Los problemas surgen y tienen que ser resueltos. Para esto se debe obtener información, buscar y evaluar soluciones alternativas, e implementarse y controlarse la solución escogida. La administración es un proceso de toma de decisiones, como nos lo demostrará un poco de auto-análisis, aun al más escéptico de nosotros. Las anteriores etapas del proceso gerencial de toma de decisiones son virtualmente las mismas que el investigador tiene que llevar a cabo. Algunas diferencias importantes son:

Tiempo: Con frecuencia el gerente está corto de este recurso y puede ser incapaz de obrar con tanto rigor como sea necesario en las etapas de recolección y análisis de información. Los investigadores normalmente disponen de más tiempo y son juzgados no sólo por los resultados finales, sino también en parte por la calidad de la información recolectada y analizada.

Experiencia: Los gerentes son usualmente personas muy experimentadas en el área del problema y en tratar con las complejidades cambiantes de sus situaciones. El investigador aporta a la situación considerable experiencia basada en investigación, la cual puede ser de gran valor para la obtención y análisis de la información.

Urgencia: Los problemas gerenciales usualmente requieren soluciones rápidas,

1. Ver H. A. Simon: *The new science of management decision-making* (New York, Harper and Row, 1960).

2. Ver C. Emory y P. Niland: *Making management decisions* (New York, Houghton Mifflin, 1963), p. 3.

mientras que la investigación tiene un horizonte de tiempo más largo. El investigador debe resistir la tentación de hacer un trabajo "rápido y barato".

Impacto: Los gerentes son responsables por las carreras de sus empleados y de las familias que dependen de éstos, y también por sumas de dinero que en ocasiones alcanzan proporciones inmensas. El destino o suerte de las personas, las utilidades obtenidas por los inversionistas, los resultados de las próximas elecciones... todos estos factores pueden tener incidencia sobre las decisiones de un gerente. Los esfuerzos del investigador en el mejor de los casos proveerán una base para un excitante nuevo mañana (en forma usualmente modesta); en el peor de los casos el informe del investigador reposará, sin que nadie lo lea, en el estante de una biblioteca: ¿puede ser completamente ignorado, sin que esto tenga implicación alguna sobre el "mundo real"? Probablemente este informe tendrá algún impacto sobre

el futuro profesional del investigador y sobre su reputación.

A pesar de estas diferencias, la investigación tiene afinidad con el proceso administrativo y un papel importante que desempeñar al ayudar a los gerentes, a través de la aplicación de sus métodos y técnicas, a identificar problemas, recolectar información relevante y oportuna y plantear soluciones. Deberíamos, sin embargo, tener en cuenta los siguientes puntos cuando evaluemos el papel de la investigación en la gerencia.

4. La investigación en gerencia y las ciencias sociales

El proceso gerencial tiene mucho que ver con las personas: las personas toman decisiones, las implementan o resisten su implementación, monitorean los resultados y son afectados por esos resultados. De hecho, muchos tratadistas definen la gerencia como el proceso de alcanzar resul-

tados a través de las personas. No es sorprendente, entonces, que se considere al estudio de la administración como parte de las ciencias sociales; es decir, de disciplinas como la psicología, sociología, antropología social, economía, historia y geografía. Tampoco es sorprendente que mucha de la investigación en gerencia sea de una naturaleza social científica. Muchos de nuestros problemas teóricos y prácticos más difíciles tienen que ver con las personas en las organizaciones: cómo adiestrarlas, cuáles teorías de aprendizaje son más apropiadas; cuáles son los estilos gerenciales y de dirección más adecuados; qué motiva a las personas en el trabajo; cuáles de las teorías de motivación explican mejor la conducta de las personas en el trabajo; cómo deberíamos diseñar cargos y organizaciones con el fin de optimizar la satisfacción de los empleados y la efectividad de la organización. Estos y otros aspectos semejantes continuamente atraen la atención y el tiempo de muchos investigadores en gerencia. Los conceptos, teorías de ideas de las "ciencias de la conducta", aquel subconjunto de las ciencias sociales interesado en la conducta de los individuos y de grupos pequeños, ha dominado el escenario investigativo en esta área.

A pesar de lo anterior, la gerencia y el adiestramiento de gerentes abarcan otros aspectos. Gerencia tiene que ver con finanzas y economía: con planeación operativa, diseño de modelos y análisis cualitativo; con la información, la cibernética, la teoría de sistemas y los computadores; con la política, el poder y la cultura. Estas áreas también son objeto de interés, pero reciben mucho menos atención que la investigación en ciencias del comportamiento. Un volumen demasiado grande de investigaciones en gerencia ha sido adelantada dentro del marco de las ciencias del comportamiento.

Necesitamos más investigación de otra naturaleza. Adicionalmente, con frecuencia las teorías del comportamiento se basan en investigación adelantada en áreas diferentes, tales como la psicología, en donde muchos conceptos se derivan del estudio de la conducta de los animales. Estos conceptos han sido tomados y empleados

en la educación gerencial; sin embargo, necesitamos investigación más directamente relevante a la gerencia misma. Este tipo de investigación está creciendo, pero aún se requieren grandes esfuerzos adicionales.

Con frecuencia, investigación relevante y útil se lleva a cabo en institutos, los cuales no parecen tener algo que ver con gerencia, donde el término "gerencia" no aparece en sus títulos. Existen, por ejemplo, institutos de administración, de negocios, de estudios administrativos o de finanzas. Existen también escuelas y establecimientos de adiestramiento cuyos nombres incluyen términos similares a los anteriores. Cada uno de éstos puede estar llevando a cabo investigación en gerencia de buena calidad o estar en buenas condiciones de adelantar este tipo de investigación. Debería estimularse la realización de este tipo de actividades en estas organizaciones.

No es fácil llevar a cabo investigación en gerencia. El campo es complejo; los sujetos principales de investigación (la gente) tienen una voluntad relativamente libre; las circunstancias cambian sin que podamos controlarlas. Como resultado, la investigación puede ser inefectiva o de poca utilidad, excepto para los académicos más teóricos. Para ser útil, la investigación en gerencia debería ayudar a resolver problemas, ya sea teóricos o prácticos. Investigación que no es efectiva no hace nada de lo anterior; aun así necesitamos ambas, ya que la gerencia tiene que ver con decidir acerca de cosas, y de hacer cosas. Como veremos a continuación, diferentes enfoques a la investigación enfatizan diferentes aspectos de la relación teoría-práctica.

5. Enfoques de Investigación

Como se indicó anteriormente, existen varios enfoques diferentes de investigación. A pesar de que es fácil argumentar (como algunos lo hacen) que investigación es investigación cualquiera que sea la forma que ésta tome, existe un contraste agudo entre aquellos enfoques orientados a problemas puramente académicos o teóricos, y aquellos más interesados en las dificultades "diarias" de la gerencia en la práctica. Existe también la diferencia aso-

ILUSTRACION 1

Puntos claves en la evaluación del papel de la investigación en gerencia

- La investigación y el investigador no son infalibles.
- Los gerentes deben participar en la investigación, si se desea que ésta sea de utilidad para ellos.
- Los investigadores no deben estar sujetos a un número demasiado grande de restricciones.
- Mucha información y experiencia valiosas existen dentro de la misma organización.
- Soluciones simplistas o presentadas en forma de "recetas" a los problemas administrativos se deben evaluar cuidadosamente a través de la investigación.
- No debe verse al investigador como un reemplazo del gerente en su actividad de toma de decisiones.
- Debería esperarse que el investigador suministrase información suplementaria que permita al gerente tomar las decisiones que son necesarias.
- Los métodos y técnicas de investigación pueden ser de ayuda a los gerentes en sus actividades de búsqueda de información.
- La investigación puede ser de ayuda indirecta para el desarrollo de gerentes, mediante el suministro de materiales, conocimientos y aspectos varios relacionados con la toma de decisiones.

ILUSTRACION 2

La división teoría-práctica

Una parte importante de la investigación en gerencia ha tenido su origen en razones teóricas. Muchos de los primeros estudios sobre tecnología y estructura organizativa, adelantados en países tan distintos como la India y el Reino Unido, fueron adelantados porque los investigadores querían explicar las relaciones entre estas dos variables. Esta investigación contribuyó al desarrollo de la teoría organizacional. Indirectamente, esta investigación ha estimulado el estudio de aspectos relacionados con la práctica del diseño organizacional. Al nivel de la persona individual, un gran número de investigaciones han analizado varios aspectos relacionados con la motivación desde un punto de vista eminentemente teórico. Alguna investigación reciente en Israel, así como en los Estados Unidos, ha estado explícitamente interesada en los aspectos teóricos de la motivación de las expectativas, pero también ha dado la debida consideración a la aplicación de los resultados a problemas prácticos existentes.

Con frecuencia son razones de naturaleza práctica las que dan origen a la investigación. Frecuentemente los gerentes solicitan ayuda para cambiar las estructuras de sus organizaciones o para diseñar cargos o sistemas de trabajo que permitan mejorar la motivación y el desempeño. Investigación en diseño de cargos adelantada en Noruega, Suecia, el Reino Unido y los Estados Unidos no solamente ha resuelto problemas prácticos, sino que también ha arrojado luz sobre las debilidades y fortalezas de diferentes teorías y conceptos. Un programa importante de investigación adelantado por el Instituto Asiático de Gerencia se centra en la gerencia del desarrollo rural. Este ha producido resultados de importancia en relación con aspectos prácticos de gerencia, así como en el desarrollo de casos de estudios, notas, artículos conceptuales y otros materiales apropiados para el uso en el salón de clase y en el desarrollo del personal del instituto, quien adquirió un conocimiento más profundo de los problemas del gerente de desarrollo rural y de cómo adiestrar a estas personas.

Estos ejemplos muestran que la investigación en gerencia buena y efectiva mezcla teoría y práctica, independientemente de que ésta se inicie por razones de una u otra clase.

ciada frecuentemente en el grado de adherencia al "método científico" durante el desarrollo de la investigación. En las ciencias físicas es mucho más fácil tener un control rígido sobre un experimento: para formular una hipótesis, diseñar un proyecto de investigación riguroso, controlar todas las variables y buscar la respuesta.

En las ciencias sociales en general, y en particular en administración, esto raramente se puede alcanzar. De acuerdo con lo

anterior, ¿cuáles formas de investigación son relevantes? Con el fin de responder este interrogante, a continuación discutiremos un número identificable de enfoques alternos acerca de los cuales se podría argumentar que existen en un *continuum* que va desde enfoques con *orientación teórica* hasta enfoques con *orientación hacia la acción*, en el supuesto de que existan varias clases de investigación, no solamente una. Este análisis se basa en la tipología presentada por Clarke.¹

El emplea tres dimensiones para establecer la tipología:

1. ¿Está la investigación interesada en clarificar y resolver aspectos teóricos, o en resolver un problema práctico en una empresa?
2. ¿Cómo se disemina y difunde la investigación? ¿A través de publicaciones académicas (NT. Journals)? ¿Informes a las personas en la empresa que patrocinaron la investigación?
3. ¿De qué manera se relaciona el investigador con su audiencia? ¿Es un caso individual en el que existe solamente una audiencia (por ejemplo, miembros de la comunidad científica o los patrocinadores de la investigación)? ¿O un caso múltiple, en que el investigador está tanto resolviendo un problema práctico como contribuyendo de alguna manera a nuestro acervo de conocimientos?

Combinando estas dimensiones se obtienen cinco tipos de investigación, los cuales se describen a continuación junto con un sexto y más reciente enfoque, el cual tiene interés y relevancia para la investigación en gerencia y en ciencias sociales. Esta no es una clasificación científica y los límites no están claramente delimitados. Sin embargo, nos sirve para ayudar a pensar acerca del tipo de investigación que deseamos hacer.

INVESTIGACION BASICA PURA

La investigación pura surge de la necesidad de desarrollar una disciplina básica. Su interés está en resolver, iluminar o ejemplificar un problema teórico. Su propósito es incrementar el conocimiento y comprensión del mundo que nos rodea. Sus resultados son publicados en las revistas (Journals) más destacadas para el beneficio de los colegas científicos, y son de un alto nivel de generalidad. Pueden pasar años antes de que los resultados de estas investigaciones se sumen a nuestro acervo de conocimientos o se empleen por profesionales (é, especialistas en adiestramiento, personal y DO) en organizaciones o aun antes de que se vuelvan parte del pensamiento de personas interesadas en otros tipos de investigación.

INVESTIGACION BASICA OBJETIVA

Este tipo de investigación afronta un problema general de aplicación de conocimiento, el cual puede surgir en muchos contextos pero no se propone para la solución de un problema práctico particular. Los resultados son publicados tanto en las revistas académicas como en las profesionales, con el fin de que éstos lleguen tanto a los científicos como a los profesionales practicantes. De este modo, los resultados son aún generalizables en alto grado y las personas que reciben información acerca de los resultados de las investigaciones son académicos o han sido adiestrados profesionalmente. Usualmente esta investigación es financiada con fondos públicos y con frecuencia sus resultados se presentan en forma tal que el profesor/adiestrador en gerencia los pueda recoger y emplear con facilidad.

INVESTIGACION DE EVALUACION

Este tipo de investigación busca evaluar algún aspecto del desempeño de una empresa (ej. los efectos de un cambio de una gerencia autoritaria a una gerencia por objetivos; el cambio en la conducta de los gerentes después de recibir un curso de tres semanas sobre relaciones humanas; los beneficios y costos sociales para un pueblo en la India de un programa de construcción de carreteras de las Naciones Unidas). Usualmente esta clase de investigación analiza la efectividad de tales programas de cambio. Esta raramente trata de cambiar algo. Los problemas que esta investigación ataca son esencialmente prácticos (no teóricos) y los resultados usualmente se transmiten a la entidad patrocinadora a través de informes específicos (aunque en algunas ocasiones éstos son publicados en las revistas académicas para ilustrar, por ejemplo, el uso de una nueva técnica de investigación). Con frecuencia este tipo de investigación se emplea por parte de empresas deseosas de utilizar métodos sofisticados de recolección de información, los cuales tienen la apariencia de "neutralidad científica" o imparcialidad. Algunas discusiones se han llevado a cabo acerca del papel y utilidad de la investigación de evaluación, pero existen pocas dudas de

1. P. A. Clarke: *Action research and organizational change* (New York, Harper and Row, 1972)

que ésta es un área en la cual los académicos y los gerentes pueden unir esfuerzos para analizar el mismo problema con mutuo interés.

INVESTIGACION APLICADA

Esta forma de investigación está orientada a resolver problemas prácticos específicos dentro de una empresa o entidad patrocinadora. Esto se realiza mediante la aplicación de conocimientos apropiados. Un ejemplo sería el uso de nuestro conocimiento existente sobre la motivación humana con el fin de hacer cambios en el diseño de trabajos en la organización que permitan aumentar la satisfacción en el trabajo; otro ejemplo sería la aplicación de nuestros conocimientos sobre la forma en que las personas aprenden, con el fin de mejorar el diseño de programas de adiestramiento gerencial. Los resultados pueden presentarse o no en forma escrita: quien recibe los resultados es el patrocinador. En ocasiones la investigación se publica como caso de estudio en las publicaciones académicas.

Esta diseminación restringida usualmente significa que el trabajo aplicado no contribuye a nuestro inventario de conocimientos existentes. De hecho, este tipo de investigación puede tomarse algo insular y el investigador corre el riesgo de aplicar conocimientos considerados inadecuados. Con el fin de adelantar trabajo aplicado con efectividad, el investigador tiene que estar en capacidad de leer las publicaciones académicas y de estar atento para detectar en éstas los desarrollos teóricos y sus aplicaciones relevantes al campo de su interés.

INVESTIGACION-ACCION

Esta es una forma de investigación en la que la acción (por ejemplo, la solución de un problema, usualmente relacionado con algún aspecto de cambio y desarrollo organizacional) es tanto el producto final de la investigación como una parte del proceso de investigación. Su propósito es el de enfrentar problemas que tienen relevancia teórica y el de reportar los resultados a los patrocinadores, científicos y hombres de empresa en informes y publicaciones académicas.

La investigación-acción tiene entonces tres maestros de obra: el patrocinador, el practicante de las ciencias del comportamiento y la comunidad científica. Esto impone bastantes restricciones al investigador y a la investigación. El propósito principal de la investigación-acción es el de mejorar el acervo de conocimientos para la organización patrocinadora (el cliente). Esto puede y de hecho causa problemas en la diseminación de los resultados a audiencias más amplias. Sin embargo, en los casos en los que se lleva a cabo una investigación colaborativa, abierta, sensata, en la que existe mutua confianza, usualmente es posible publicar los resultados (aunque en forma disfrazada o anónima). Esto provee oportunidades para incrementar nuestro conocimiento acerca de la gerencia de organizaciones. Sus críticos argumentan que debido a que el investigador está cambiando lo que está siendo investigado mediante su proceso investigativo, el proyecto no se puede repetir. Si no pueden repetirse sus resultados, no pueden probarse en otras situaciones. Esto no permite el desarrollo del conocimiento general. Es decir, este tipo de investigación no puede contribuir a la teoría. Estos puntos son difíciles de refutar, a menos que se cambie la noción de investigación-acción. Sin embargo, como un medio para lograr que la investigación que se lleva a cabo sea de mayor relevancia práctica, ésta tiene mucho que aportar al investigador en gerencia. Es importante tener presente que el investigador se compromete en este tipo de investigación con el proceso de cambio, al menos mediante el suministro de información recolectada mediante el proceso de encuestas, etc., a un grupo de personas en la organización, posiblemente antes, durante y después del cambio. Por consiguiente, el investigador pierde lo que es la clave de una buena investigación: la objetividad crítica.

INVESTIGACION DEL NUEVO "PARADIGMA"

Ésta es una adición relativamente reciente al conjunto de enfoques adoptados en la investigación gerencial. De la misma manera que la investigación-acción fue acogida con considerable entusiasmo a

partir del final de los años sesenta, este tipo de investigación parece comenzar a imponerse en la década de los ochenta. Como su nombre lo implica, ésta se basa en un nuevo modelo o estructura de investigación. La investigación del nuevo paradigma sostiene que la investigación nunca puede ser neutral y que aún la investigación más estática y convencional pone de manifiesto necesidades de cambio en lo que está siendo investigado. Este enfoque fundamentalmente comprende una pesquisa acerca de las personas y las relaciones entre las personas, y está basada en la relación estrecha entre el investigador y la persona investigada. La investigación es una actividad mutua de forma "copropietaria", la cual implica el compartir el poder con respecto al proceso y a los resultados de la investigación. Aquellos que están siendo investigados pueden, por ejemplo, decidir cómo deberá hacerse la investigación, en qué forma y cuáles preguntas de investigación se deben hacer. El investigador es un miembro de la "comunidad" y aporta a ella habilidades y experiencias especiales. El no dicta lo que ocurrirá. En contraste con el "paradigma viejo" con su énfasis en una investigación "dura", objetiva, con patrones fijos y énfasis cuantitativo, el enfoque del nuevo paradigma busca desarrollar "un nuevo rigor de flexibilidad". Esta une conocimientos con participación, con acción, con información cualitativa, con la persona "integral" y con valores. En pocas palabras, ésta establece que "el producto de la investigación es conocimiento. Conocimiento es poder". Investigación de índole errónea produce un poder inadecuado, erróneo. El tipo correcto de investigación produce la clase adecuada de poder. La investigación no puede ser nunca neutral. Éste es un enfoque excitante, particularmente cuando se presenta por alguno de sus proponentes más entusiastas. En términos de utilidad, este enfoque tiene claramente un papel importante que jugar, entre otros, en los siguientes casos: es ayudar a comenzar la investigación en situaciones en donde la aplicación de enfoques más convencionales es difícil (por ejemplo, en prisiones, hospitales siquiátricos), donde los sentimientos reales de una persona necesitan ser examinados

(ej. un gerente que se enfrenta a una decisión de grupo que va contra él) y donde la experiencia de aprendizaje personal y de grupos pequeños es el punto focal de la investigación (ej. grupos T). La investigación del nuevo paradigma tiene una orientación clara hacia la acción y puede decirse que está buscando lo último en verdad y en conocimiento en las ciencias sociales. Su tasa de adopción dependerá en gran medida del grado en que el personal profesional de las instituciones gerenciales posea las habilidades necesarias, y de su aceptación entre los empresarios.

6. Una perspectiva diferente

Como se anotó anteriormente, estas formas de investigación representan diferentes grados de distanciamiento o de adherencia a lo que podría llamarse la división "teoría-acción". La investigación con orientación teórica (representada por la investigación "básica pura") está interesada en la generación de nuevo conocimiento y el desarrollo de nuevos conceptos y modelos, expandiendo las fronteras del conocimiento. La investigación con orientación hacia la acción está más interesada en proveer información que ayude a satisfacer las necesidades presentes, a resolver los problemas existentes o generar alternativas de decisión en un contexto de acción gerencial.

Obviamente, ambas formas de investigación son necesarias. Sin el desarrollo de nuevos conceptos, nuevas teorías y nuevos principios, poco progreso tecnológico puede esperarse, aunque pueden pasar décadas antes de que una idea encuentre una aplicación práctica. Lo mismo puede decirse de investigación en gerencia. Necesitamos los diferentes y excelentes programas de investigación básica actualmente en desarrollo con el fin de proveer nuevas ideas, técnicas y procesos a los futuros gerentes. Pero también necesitamos traducir sistemáticamente los resultados, en ocasiones altamente teóricos y académicos de esta investigación en aplicaciones gerenciales relevantes y prácticas. Es este traslado a la práctica lo que muchos gerentes no ven que se esté produciendo, y por consiguiente critican con razón a la comunidad académica.

Los anteriores tres aspectos de la investigación administrativa (conocimiento, acción y transformación del conocimiento en acción) pueden resumirse y desarrollarse mejor haciendo referencia a la figura 2. El eje vertical representa las dos formas extremas de investigación, mientras que el eje horizontal indica su principal énfasis. De esta forma, el punto A muestra que la investigación con orientación hacia el conocimiento busca principalmente explicar el mundo en que vivimos e incrementar nuestra comprensión de él; sin embargo, ésta puede también avanzar hacia la predicción y control de eventos, al menos a un nivel teórico (punto B). El proceso A-B puede llamarse **Inventivo**, ya que éste se interesa en la producción de nuevas ideas, teorías, etc., y en la verificación de su validez. La investigación puede también buscar el desarrollo de nuestra comprensión de los problemas diarios y del control/predicción de sus resultados (procesos C-D). Podemos referirnos a este proceso como

reactivo, ya que aquí estamos interesados esencialmente en reacciones a los problemas que surgen en las situaciones gerenciales cotidianas. Con frecuencia no podrá darse ayuda a la gerencia en el proceso C-D, debido a que muy pocos métodos o ideas han sido desarrollados en el proceso inventivo A-B; si lo han sido, poco se ha hecho para convertir éstos en principios de trabajo útiles, esto es el proceso "adaptativo" B-C.

Un ejemplo puede quizás ayudar a ilustrar las relaciones entre estos procesos. Una de las preguntas que con más frecuencia se ha formulado en el pasado y actualmente es: "¿Cómo consigo que mi gente mejore su desempeño y dé lo mejor que tiene en beneficio de la empresa?" Es una pregunta formulada por una gran variedad de gerentes en toda clase de situaciones diferentes y ha sido el tema de un número sin fin de programas de investigación. Esencialmente, ésta es una pregunta muy

práctica y uno esperaría que los gerentes (y otras personas) reaccionaran ante ella adelantando investigación con orientación hacia la acción (es decir, investigación reactiva). Esto es lo que está ocurriendo ahora, como lo testifican muchas de las publicaciones de la prensa diaria: observe los tan discutidos "experimentos" de Volvo y Saab, para no mencionar muchos otros que por diferentes razones no reciben el mismo despliegue publicitario.

Para resumir, la investigación se interesa en ambas, "la verdad" y "utilidad". Alguna investigación —la de orientación teórica— con frecuencia busca la "verdad", con el fin de encontrar cuáles son exactamente los "hechos", y, a través de un proceso orientado a refutar la teoría que explica estos hechos, presenta el estado de conocimiento real. Sin embargo, no necesariamente es "útil" conocer que algo es verdad. De hecho, lo contrario puede suceder. La física newtoniana no ha resultado ser ni verdadera ni útil en dominios más allá de nuestra experiencia normal, como en el caso de velocidades cercanas a las de la luz. Pero ha sido inmensamente útil, al aumentar nuestra capacidad de construir máquinas que trabajen en la práctica. En el campo de la gerencia con frecuencia puede ser imposible demostrar que una determinada teoría es la verdadera, pero podemos mostrar que algunas tecnologías gerenciales trabajan bien en determinadas situaciones. Esto es de utilidad para las personas que tienen que gerenciar en tales situaciones. Por supuesto, las dos no necesariamente son excluyentes; de hecho, nuestro objetivo debería ser el de demostrar mediante investigación que utilidad y verdad van de la mano, en algunas ocasiones.

Los investigadores en gerencia deben ayudar a determinar la clase de investigación que es necesaria y relevante para sus propias instituciones y para sus clientes. La investigación no puede seguir siendo considerada como la "cancha de juego" de los académicos: ésta es, en un sentido real, un "salón de clase" en donde los gerentes y los investigadores pueden combinar sus conocimientos y puntos de vista del mundo gerencial, para beneficio de ambos.

7. Decisión acerca de la forma apropiada de Investigación

¿Cómo pueden, entonces, las instituciones de adiestramiento y desarrollo gerencial decidir acerca de la naturaleza y estilo de investigación que deberían adoptar? ¿Cuáles son los factores que determinan el grado en el cual la institución debería comprometerse en actividades generadoras de conocimientos o aplicadoras de ellos? Claramente existen varias consideraciones que deben tenerse en cuenta. Algunas de las más importantes se discutirán a continuación:

¿Qué clase de institución tenemos?

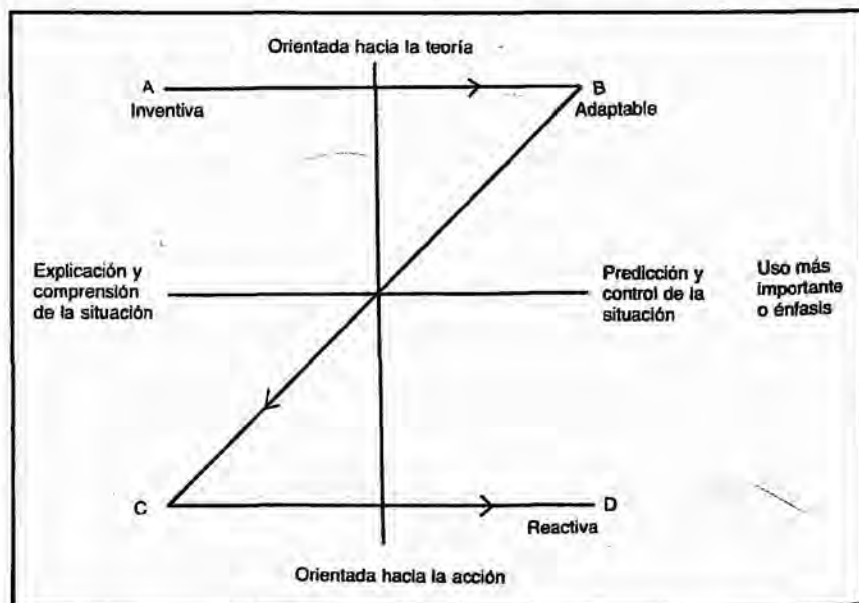
Esta es una pregunta crítica. El conocimiento de su situación presente le ayuda a clarificar a dónde quiere llegar y las dificultades que se tendrán que obviar para llegar allá. ¿Es la suya una institución principalmente docente? Si éste es el caso, ¿a qué nivel? ¿cuál forma de investigación es apropiada para su papel docente? ¿está más orientada al adiestramiento profesional que al académico? Si es así: ¿es una investigación con orientación hacia la acción apropiada?, ¿qué tipo de investigación se está llevando a cabo actualmente?, ¿existe alguna cultura y tradición investigativa? Si no existe, introducir la investigación será muy difícil a menos que esté directamente relacionada con las principales actividades en las cuales esté comprometido el personal.

¿Qué clase de institución deseamos?

La actividad investigativa es sin duda una de las mejores formas para ayudar a cambiar la imagen y el enfoque de una institución de gerencia. En el Reino Unido varias instituciones de gerencia tomaron deliberadamente hace unos 10 ó 15 años algunas decisiones de política investigativa, y están ahora disfrutando de los beneficios. Estas instituciones se dieron cuenta de que se estaban quedando atrás en sus trabajos y de que no serían capaces de revertir esta tendencia sin una capacidad investigativa.

El que el cambio sea de un enfoque altamente académico a otro más centrado en la acción, es irrelevante. Lo que es relevante es el tipo de investigación que ayu-

FIGURA 2
Tipos de Investigación y sus usos



dará al proceso. Para adquirir más prestigio en términos académicos se requiere investigación que pueda divulgarse en las publicaciones académicas más importantes, y aquí el interés es realmente en investigación "inventiva". El hacer el cambio hacia un tipo de investigación más orientado a la acción implica la necesidad de publicar en revistas profesionales y en publicaciones populares, y de estar comprometido en investigación de tipo "adaptativa" o "reactiva". El aspecto clave es: ¿qué tan grande es el cambio requerido para llegar a donde queremos partiendo de donde estamos? Para algunas instituciones el cambio será demasiado grande para que pueda lograrse solamente mediante la investigación. Aquí entramos a los dominios de la "política".

¿Qué clase de personal tenemos y qué clase necesitamos?

No puede esperarse que todo el personal adelante una investigación. Si éste ha sido empleado fundamentalmente en labores de docencia y administración de programas de gerencia, quizás con altas cargas en estas actividades, no es probable que tenga la inclinación o el tiempo para hacer investigación. Si los miembros del personal se contrataron debido a su experiencia práctica, posiblemente tendrán

poco interés en investigación, a no ser que ésta sea claramente orientada a la acción en el estilo "reactivo". Si tiene una buena preparación académica y se siente a gusto con docencia especulativa, puede estar más interesado en una investigación orientada a generar nuevos conocimientos del tipo "inventiva". El adiestrador gerencial profesional nato puede encontrar atractiva la investigación "adaptativa". El desarrollo del tipo de investigación considerado adecuado puede demandar de la institución la modificación de las políticas de selección de personal. ¿Se establece la investigación como un criterio de selección? ¿Qué tipo de experiencia/potencial investigativo está buscando? ¿Se puede premiar a un miembro por adelantar y publicar investigación de buena calidad? ¿Existen posibilidades de promoción y una carrera tanto para el personal orientado hacia la investigación como para el orientado hacia la docencia y la administración? Conociendo la clase de personal que usted tiene y la que necesita, estará en buenas condiciones para determinar la forma de investigación a adoptar. La lista presentada en la ilustración 5 puede ser de utilidad para la evaluación de su personal. Ella se basa en estereotipos de académicos en el campo de gerencia tal y como son vistos por académicos y gerentes. ¿Dónde ubica a su personal?

ILUSTRACION 3

Estereotipos académicos

- El aislado. Busca convencer a otros académicos del valor de su investigación mediante publicaciones académicas; si el mensaje se "filtra" a los gerentes, está bien, pero él no se preocupa de esto; está interesado sólo en perseguir intereses investigativos personales (si éstos son de interés a la comunidad, el logro de ellos se agrega a su notoriedad).
- El pragmático. Busca convencer a los clientes del valor de su investigación a través de publicaciones populares (lo cual no es del agrado de gran parte de la comunidad académica), así como también mediante el convencimiento de sus colegas a través de la prensa académica; espera que el mensaje llegue a sus destinatarios; en los casos en que sea posible puede adelantar investigación de tipo "confirmatorio", probando la validez de la teoría en la práctica.

- El traductor. Entiende el proceso investigativo y ha hecho alguna investigación; es un buen docente; traslada la jerga académica y la investigación sofisticada a términos prácticos, tal vez mediante la escritura de éstos; produce libros y artículos fáciles de leer; puede asumir también el papel de "educador".
- El persuasivo. Utiliza la investigación en su docencia a estudiantes de programas de postgrado tipo MBA y trata de demostrar/persuadir la utilidad de la investigación con la esperanza de que los estudiantes transfieran el mensaje a la comunidad de clientes de la institución y que sean activos.
- El educador. Intenta poner juntos a grupos de gerentes, adiestradores y otros, con el fin de que escuchen y discutan los resultados de sus propias investigaciones o la de sus colegas; asiste a conferencias profesionales en lugar de (o adicionalmente a) conferencias académicas, con el fin de intercambiar puntos de vista. Puede también ser un "enlace".
- El enlace. Sale a discutir con la comunidad de clientes, con el fin de establecer sus intereses, problemas y necesidades; distribuye entre éstos unas pocas copias de artículos escritos en forma popular; sugiere nombres de colegas, quienes podrían hablar en mayor profundidad sobre ciertos tópicos, o se sugiere él mismo para una charla posterior; puede dirigir a los gerentes a otras fuentes de información o de ayuda útiles.
- El misionero. Busca "vender" sus ideas e investigación a organizaciones determinadas en relación con problemas específicos; usa los productos de la investigación o el trabajo de consultoría; está dispuesto a participar en proyectos específicos basados en problemas; intenta ligar a los usuarios con la investigación a través de cualquier mecanismo práctico.

Los anteriores "estereotipos" completan de una manera aproximada el *continuum* "teoría acción" de enfoques de investigación. El "aislado" es mucho más probable que esté interesado en investigación de tipo inventiva, investigación que busca nuevos conocimientos, mientras que el "misionero" estará mucho más comprometido, de una forma u otra, con la investigación orientada a la acción. Las otras categorías representan matices entre estos dos, pero con un sesgo hacia la investigación adaptativa.

¿En qué formas de actividad está o estará usted comprometido?

La investigación por la investigación es un lujo que pocas instituciones de gerencia

se pueden dar. El enfoque de investigación que usted adopte necesita estar relacionado con las otras actividades que se desarrollan en su institución. ¿Son éstas principalmente docentes, conducentes a un certificado académico? (si éste es el caso, el tipo de investigación "adaptativa" puede tener relevancia); ¿principalmente cursos cortos, en la institución o en las empresas? (aquí puede ser posible una mezcla de investigación adaptativa-reactiva); ¿principalmente de actividades no repetitivas, realizadas sobre pedido, adelantadas en y con empresas, como por ejemplo; ¿actividades de aprendizaje en la acción, basadas en proyectos o actividades de autodesarrollo? (Si esto es así, muy posiblemente la investigación de tipo reactivo, como por

ejemplo la investigación-acción, será de relevancia. La adopción de investigación del tipo nuevo paradigma debe reservarse para situaciones experimentales en las que participe personal experimentado). Una institución con una amplia gama de actividades diferentes, como educación gerencial, desarrollo y adiestramiento, trabajo de postgrado a nivel de diploma, master y PhD, cursos cortos, programas de aprendizaje basados en proyectos, seminarios, aprendizaje en la acción, etc., enfrentará dificultades al desarrollar un enfoque de investigación coherente, a menos que su estructura organizacional provea puntos focales de dirección. Esta estructura puede tomar la forma de agrupamientos de personal basados en obras (tareas) o "productos". Un enfoque de investigación más claramente identificado puede relacionarse con grupos particulares e intereses del personal.

¿Qué clase de clientes tiene/tendrá usted?

No sobra decir que no todas las empresas ni los gerentes están interesados en investigación, ya sea en tomar parte de ella o en utilizar los resultados. En la mayo-

ría de ocasiones los gerentes con capaces de tratar sus propios problemas a su manera. Algunos, al reconocer un problema que puede requerir una solución basada en una investigación, entrarán en contacto con una institución de gerencia. Otros no lo harán. Algunos se mostrarán favorables a permitirle adelantar investigación en sus empresas; otros no tendrán esta actitud. Algunos verán la necesidad de evaluar el impacto del adiestramiento que está adelantando para ellos y surgirá la demanda por una investigación de tipo evaluativo. Otros verán la necesidad de incluir un enfoque de investigación-acción dentro del programa de cambio organizacional que ellos están discutiendo con usted. Las oportunidades de adelantar investigación orientada a generar nuevos conocimientos pueden ser muy raras, excepto como un subproducto de un proyecto más orientado hacia la acción. El conocer el tipo de gerentes de empresa con los cuales usted tiene relaciones, le añadirá perspectiva a su punto de vista sobre la forma de investigación que es más relevante para su institución. Al igual que los académicos, los gerentes también vienen en diferentes estereotipos. ¿Cuál de los siguientes representa a los gerentes con los cuales está usted tratando?

ILUSTRACION 4

Estereotipos de gerentes

- El agnóstico.** No lee revistas o libros; no le gusta ni tolera a los académicos; evita conferencias o seminarios; conoce los problemas muy bien, pero rehúsa creer que la investigación o el trabajo académico tiene algo que ofrecer; nunca participa en cursos.
- El convertido.** Lee las revistas populares; asiste a seminarios y conferencias sobre tópicos de moda; escucha a los académicos; conoce su jerga; pretende conocer sus problemas; no hace nada para emplear la investigación en la solución de sus problemas.
- El influyente.** Educado en el campo gerencial; lee las revistas y libros populares; busca influenciar a sus colegas para que sean más receptivos a los conceptos académicos y a los resultados de las investigaciones; introduce estos conceptos en reuniones y en otras ocasiones apropiadas.
- El activador.** Educado o no, cree en el papel que la investigación gerencial puede desempeñar; invita investigadores a estudiar sus problemas o, cuando sea necesario facilita el acceso de éstos cuando lo solicitan.

- El innovador.** Educado en administración u otro campo, lee las revistas y libros populares; asiste a seminarios y conferencias; busca contactos con académicos de renombre; entiende sus problemas; intenta utilizar enfoques de investigación conjuntos cuando son relevantes; le gusta ensayar cosas nuevas; acepta el cambio como parte de la vida organizacional.
- El donante.** Está inspirado por su deseo de participar con dinero en intentos genuinos de mejorar la práctica gerencial; en muchos casos es filántropo; no necesariamente educado en el sentido académico; no le agrada ver que enfoques y actividades valiosas se pierdan como resultado de carencia de soporte financiero; puede muy bien ser un cliente que cree en su trabajo.

¿Quién tiene el dinero?

En muchos casos la disponibilidad de fondos para investigación es el factor decisivo en la determinación del tipo de investigación que usted llevará a cabo; al menos inicialmente. Como vimos anteriormente, el IESA en Venezuela "se introdujo" en investigación gerencial a través de estudios poblacionales. Los intereses del personal de la institución coincidieron con los de poderosas entidades financiadoras. Habiendo establecido una buena reputación, se volvió más fácil el negociar fondos para otros proyectos. Tener presencia en el "mercado de dinero" es importante. En ocasiones, un sondeo rápido de un tópico o problema para un cliente con dinero y el poder para hacer algo con los resultados es una buena forma para ganar tanto presencia como reputación. Esto puede apartarlo inicialmente de sus principales metas, pero puede ser útil en la creación de una capacidad investigativa.

Si usted tiene la buena suerte de contar entre sus clientes con un número de "innovadores", debería ser capaz de desarrollar todo tipo de investigación, siempre y cuando ésta sea relevante para el cuerpo gerencial en su conjunto. Una sana relación investigativa puede desarrollarse con el "activador" sobre tópicos que tengan relevancia específica para él; esto normalmente llevará a mezclas de investigación adaptativa/reactiva (por ejemplo, investigación de evaluación aplicada e investigación-acción).

El "influyente" estará interesado en conocer los resultados de cualquier investigación que usted esté realizando, pero posiblemente no estará preparado para comprometerse con ésta. Una forma para identificar y cultivar gerentes con interés en investigación es a través de los programas y cursos que usted ofrezca. ¿Tiene entre su personal individuos con capacidad de persuasión?

¿Cuál de los enfoques de investigación es el más adecuado para usted?

Obviamente, varios factores deben tomarse en cuenta al tratar de responder a esta pregunta. En la sección precedente hemos discutido algunos de éstos. La lista de confrontación presentada en la figura 3 puede también ser de utilidad.

Aunque no puede considerarse como exhaustiva o exacta (circunstancias particulares cambiarán el énfasis), sí provee alguna indicación de la clase de investigación que puede ser relevante para su institución, dada la prevalencia de ciertos factores. Al utilizar esta figura, primero revise la lista de factores y contrástelos con cada uno de los enfoques de investigación que posiblemente tendrán relevancia para usted. Luego sume el número de "estrellas" que marcó en cada una de las categorías "inventiva", "adaptativa" y "reactiva". La categoría con el más alto número es la que debe considerarse primero. Recuerde, sin embargo, que existen restricciones que pueden apartarlo de este perfil derivado de

manera "lógica": dinero, poder, intereses del personal. Todos éstos tendrán algún efecto sobre su decisión. De otra parte, no deben desaprovecharse oportunidades cuando éstas se presenten; si se presenta

un donante, déle la bienvenida y comience a trabajar. Cualquiera que sea el enfoque que usted adopte, existe el requerimiento específico de determinar qué es lo que debería investigarse.

FIGURA 3
¿Qué tipo de investigación?
Una lista de confrontación resumida

Puntos a verificar	Posible enfoque relevante de investigación		
	Inventiva	Adaptativa	Reactiva
Naturaleza de la Institución			
Investigativa	.	.	.
Docente: - Sin investigación	.	.	.
- Con algo de investigación	.	.	.
De adiestramiento/desarrollo:			
- Sin investigación	.	.	.
- Con algo de investigación	.	.	.
De servicios de consultoría y asesoría:			
- Sin investigación	.	.	.
- Con alguna investigación	.	.	.
Naturaleza del personal profesional			
Cualificaciones: - Académica	.	.	.
- Profesionales	.	.	.
- Experiencia	.	.	.
Sin adiestramiento/experiencia en investigación.	.	.	.
Con algún adiestramiento en investigación	.	.	.
Con orientación hacia la docencia	.	.	.
Con orientación hacia el aprendizaje y la práctica.	.	.	.
Actividades			
Grados de educación superior	.	.	.
Generalmente cursos de cualificación	.	.	.
Cursos cortos en instituciones	.	.	.
Cursos al interior de las empresas.	.	.	.
Basado en proyectos	.	.	.
Acción-aprendizaje	.	.	.
Auto-desarrollo	.	.	.
Clientes			
Estrechamente relacionados sobre la base de, por ejemplo, programas de acción-aprendizaje.	.	.	.
Proveedores de estudiantes para cursos	.	.	.
Relación/contacto ad-hoc	.	.	.

POR FIN ... EL 2160

CARLOS FERNANDO CUEVAS VILLEGAS

Economista, Universidad del Valle. M.B.A., Universidad del Valle. Decano Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle. Profesor ICESI. Autor.

Ante la situación crítica de desorden en la información contable existente en el país, situación que en su momento llevó a los investigadores del llamado "Estudio de Racionalización de la Información Industrial en Colombia" a decir: "Mucho se ha discutido en capítulos precedentes de cómo en el país hay un gran vacío acerca de las definiciones, criterios y conceptos contables. Cada empresa puede adoptar sus propias definiciones; así un balance puede sufrir modificaciones sustanciales según las definiciones que se adopten en un momento dado, y obviamente no es comparable con el de otras empresas".¹

Sobre este estado de cosas, la gestación y desarrollo del mismo, así como de la manera en que se ha venido buscando una salida al mismo, las alternativas propuestas y la final vigencia del decreto 2160, que pretende organizar y orientar la informa-

ción contable en Colombia, versa el presente artículo.

ANTECEDENTES

Las prácticas contables en Colombia, se han venido orientando en gran parte por adaptaciones y traducciones de pautas originadas básicamente en Norteamérica, e impulsadas localmente por las firmas de auditoría multinacional vinculadas al medio, así como por los esfuerzos de adaptación de algunos académicos estudiosos de la temática.

Este proceso se ha basado en las normas emitidas por la Financial Accounting Standard Board, FASB, antiguo Instituto Americano de Contabilidad, promotor de los conocidos APB, asociación que también divulgó internacionalmente las conocidas normas denominadas desde entonces SAS.

1. Informe final, Bogotá, 1984.