



Jaime Alberto Beltrán Ríos - José Antonio López Giraldo

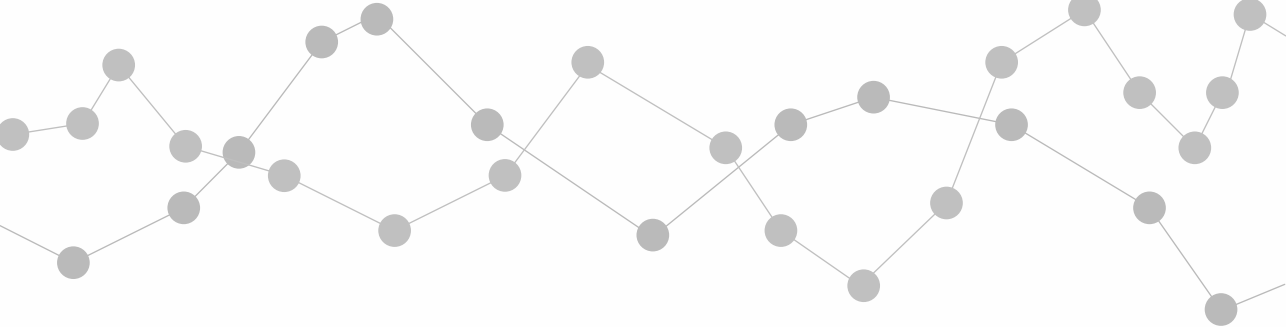
ISBN: 978-958-8943-43-5

# Evolución de la Administración

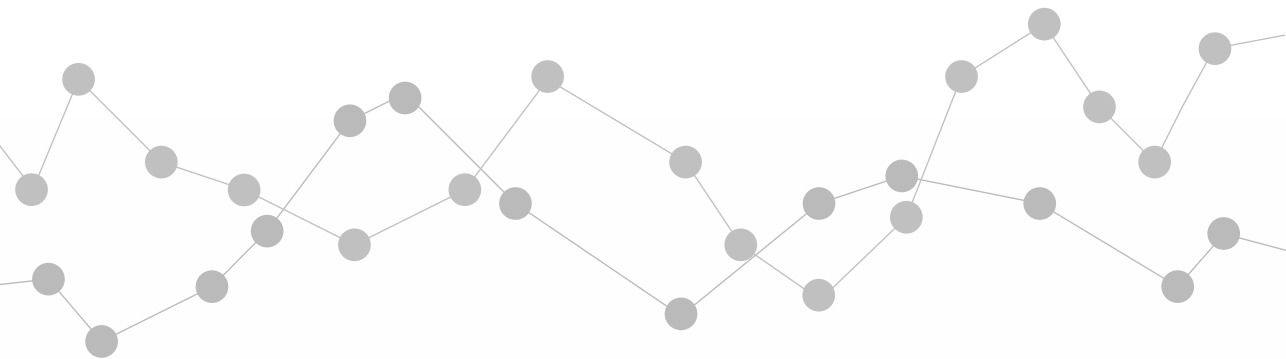


UNIVERSIDAD CATÓLICA  
**LUISAMIGO**

FONDO  
**Editorial**  
LUIS AMIGO



# Evolución de la Administración



Medellín - Colombia  
2018

CD-658.009 B453

Beltrán Ríos, Jaime Alberto

**Evolución de la administración [Recurso electrónico]** / Jaime Alberto Beltrán Ríos, José Antonio López Giraldo ; diagramación y diseño interior Arbey David Zuluaga Yarce . -- Medellín : Universidad Católica Luis Amigó, 2018  
95 p.

ADMINISTRACIÓN - HISTORIA; ADMINISTRACIÓN - TEORÍAS ; López Giraldo, José Antonio ; Beltrán Ríos, Jaime Alberto

# Evolución de la Administración

© Universidad Católica Luis Amigó  
Transversal 51A 67B 90. Medellín, Antioquia, Colombia  
Tel: (574) 448 76 66  
[www.ucatolicaluissamigo.edu.co](http://www.ucatolicaluissamigo.edu.co) – [fondo.editorial@amigo.edu.co](mailto:fondo.editorial@amigo.edu.co)

**ISBN:** 978-958-8943-43-5

**Fecha de edición:** 3 de diciembre de 2018

**Autores:** Jaime Alberto Beltrán Ríos, José Antonio López Giraldo

**Corrección de estilo:** Rodrigo Gómez Rojas

**Diagramación y diseño interior:** Arbey David Zuluaga Yarce

**Edición:** Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó

**Coordinadora Editorial:** Carolina Orrego Moscoso

Hecho en Colombia / Made in Colombia

Publicación financiada por la Universidad Católica Luis Amigó.

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la Universidad Católica Luis Amigó.

**Declaración conflictos de interés:** los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

**Para citar este libro siguiendo las indicaciones de la tercera edición en español de APA:**

Beltrán Ríos, J. A., y López Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.

Este libro, publicado por la Universidad Católica Luis Amigó, se divulga protegido por las leyes de copyright y por los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>



El libro *Evolución de la Administración*, publicado por la Universidad Católica Luis Amigó, se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden encontrarse en <http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/>



# Agradecimientos

A Dios por darme la vida, la salud y la energía, a mis padres por las enseñanzas y el ejemplo de vida, a mi esposa e hijo por el amor y la comprensión del tiempo dedicado a esta investigación, a la Universidad Católica Luis Amigó; en especial a Mario León Restrepo Múnera, por darme la oportunidad de pertenecer a esta gran Institución, a los muy buenos maestros y colegas con quienes he compartido vivencias y conocimientos y muy especialmente a Carolina Orrego Moscoso, Coordinadora del Fondo Editorial y su equipo de trabajo que con toda la experiencia, sabiduría y paciencia acompañaron este sueño de principio a fin.

*José Antonio López Giraldo*

A Dios por iluminar mis pensamientos y brindarme la salud, a mis padres por su ejemplo, a mis hijas por su amor, a la Universidad Católica Luis Amigó; en especial a Mario León Restrepo Múnera, a la doctora Isabel Cristina Puerta Lopera por su apoyo y muy especialmente a Carolina Orrego Moscoso, Coordinadora del Fondo Editorial y su equipo de trabajo que con toda la experiencia, sabiduría y paciencia acompañaron este sueño de principio a fin.

*Jaime Alberto Beltrán Ríos*



# Índice general

## Introducción

### Capítulo 1. Administración en la antigüedad

Pensamiento administrativo en la antigüedad .....	9
Mesopotamia: las primeras ciudades organizadas .....	11
Egipto: organización social y construcciones monumentales .....	13
India: dos códigos de administración .....	16
China: Confucio, Lao Tsé .....	18

### Capítulo 2. Escuelas de la administración y sus principales autores

Introducción .....	21
El enfoque clásico .....	23
La administración científica propuesta por Taylor .....	24
Henri Fayol: la administración industrial y general .....	28
Algunas críticas al enfoque clásico .....	30
El enfoque humanista .....	31
Ordway Tead .....	33
Mary Parker Follet .....	34
George Elton Mayo y el experimento de Hawthorne .....	38
Chester Barnard .....	45
La Escuela del Comportamiento .....	48
La jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow .....	54
Algunas aclaraciones respecto a la jerarquía de las necesidades .....	59

Enfoque de organizaciones .....	61
Teoría burocrática .....	63
Escuela matemática .....	66
Teoría de sistemas .....	68
Teoría de la contingencia .....	70

### Capítulo 3. Tendencias actuales de la administración

<i>Just in time</i> (Justo a tiempo) .....	75
Outsourcing .....	77
Administración de la calidad total ( <i>Total Quality Management</i> ) .....	78
<i>Benchmarking</i> .....	80
Reingeniería .....	82
<i>Joint Venture</i> .....	84

### Consideraciones finales

### Referencias





# Introducción

Estamos viviendo en una época de cambio, incertidumbre y perplejidad. La era de la información y el conocimiento están trayendo nuevos desafíos a las organizaciones y, sobre todo, a la administración de estas. Nunca antes la teoría administrativa fue tan imprescindible para el éxito del administrador y de las empresas, dada la necesidad constante de innovación y renovación, la búsqueda de flexibilidad y rapidez para generar cambio y transformación, y la adopción de ideas nuevas (Chiavenato, 2007).

De allí surge la necesidad de plasmar en un texto el recorrido emprendido por la administración durante los diferentes estadios temporales para entender el sentido e importancia que cobra esta disciplina. Aclarando que, por pensamiento administrativo, se identifica el grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo (Castrillón, 2014).

Este libro tiene como finalidad explicar de forma clara el proceso evolutivo de la administración desde sus orígenes hasta las más recientes tendencias aplicadas al interior de las organizaciones.

Para el cumplimiento de tal fin, el texto cubre tres grandes temáticas que permiten descubrir la evolución de la administración:

En un primer capítulo, se muestra el nacimiento de la disciplina administrativa en la antigüedad, Mesopotamia, Egipto, India y China.

En un segundo momento, se cuenta el nacimiento de las escuelas administrativas, sus diferentes enfoques y sus más importantes representantes.

Y en un apartado final, se explican las tendencias actuales de la administración con sus características más importantes y su aplicabilidad empresarial.

Los autores esperamos que con la lectura de este libro, quienes se acerquen a él fortalezcan sus conocimientos en la disciplina administrativa, y que éstos sean insumo, apoyo y referente para la toma de decisiones a nivel administrativo y gerencial.





**Capítulo 1.**  
Administración en la  
antigüedad

# Pensamiento administrativo en la antigüedad

El surgimiento del pensamiento administrativo está ligado indudablemente a las necesidades prácticas que han acompañado a la humanidad desde sus inicios como civilización. A pesar de la imposibilidad de datar exactamente sus orígenes antes del desarrollo de la escritura, el conocimiento sobre las condiciones de vida de los primeros hombres permite aventurar la hipótesis de que, debido a las necesidades prácticas para sobrevivir como la caza, la alimentación o la construcción de comunidades, estos precisaron de organizaciones jerárquicas o colaborativas entre los individuos de sus grupos, planeación de estrategias para la obtención de alimentos o la regulación de las etapas de cultivo y cosecha de sus sembrados. Estas necesidades fueron cambiando con las épocas hasta hacerse cada vez más complejas y requerir de métodos de organización más elaborados que pudieran responder a lo demandado no solo por una aldea reducida sino por la ciudad.

El desarrollo de la escritura señaló un cambio fundamental en la mentalidad del hombre prehistórico y creó la posibilidad de llevar un registro exacto de múltiples transacciones, especialmente, de tipo comercial. Sin embargo, antes de que esto fuera posible, la organización y planificación de determinadas actividades era de vital importancia para la supervivencia en ambientes hostiles. El hombre nómada planificaba la cacería con sus semejantes y para ello debía designar tareas y diseñar estrategias de ataque que lo obligaban a organizar los elementos que tenía disponibles. Como indican Ramírez y Ramírez (2016),

en estas primeras agrupaciones surgieron jefes que organizaban la actividad de las demás personas. El hombre primitivo cazaba (sic) animales. La cacería exigía inteligencia, astucia y necesidad de aprender a cazar en grupo. Es de suponer que debía existir alguna forma de racionalización del trabajo, de asignación de tareas bajo el mando de un jefe (p. 93).

La planificación de la acción también estaba presente en otro tipo de actividades como la organización familiar. Dentro de los clanes, los individuos distribuían entre hombres y mujeres las tareas relacionadas con la pesca y la recolección de frutos. Según indican Ramírez y Ramírez (2016), la administración de labores adquirió características

especiales de acuerdo con el género del individuo; la creación paulatina de establecimientos sedentarios de grupos humanos conllevó, en los núcleos familiares, que las mujeres se dedicaran a recolectar alimentos como los frutos, a cultivar las tierras cercanas a los asentamientos, a elaborar implementos para el hogar como vasijas de barro y a tejer la vestimenta de sus allegados; el varón se encargaba de la crianza de los animales de trabajo y el perfeccionamiento de herramientas.

La presencia de asentamientos de mayor extensión provocó que las necesidades prácticas de supervivencia se complejizaran poco a poco, hasta llegar a ser obligaciones superlativas que debían suplirse si primaba la organización social sobre la vida nómada. Estas necesidades ameritaban nuevos y más elaborados métodos administrativos para responder a las estructuras sociales que nacían. Como se ha dicho antes, de esta época de la humanidad no se hallan registros fidedignos que se puedan comprobar acertadamente, sin embargo, es claro que antes del nacimiento de las grandes urbes como Babilonia, los grupos humanos debieron pasar por muchas transformaciones para desarrollar un tipo de sociedad más organizada que les permitiera suplir con mayor soltura la necesidad de alimentación y protección y explorar tipos más complejos de comercio. Esto permite pensar que, en el paso de la vida nómada a la sedentaria, el pensamiento administrativo humano se desarrolla de tal manera que puede lidiar con asuntos de mayor dificultad como la resolución de conflictos entre distintos intereses que involucraban posesiones (tierras, animales, objetos, personas).

El desarrollo paulatino de las grandes ciudades representó, sin duda, una gran conquista para el pensamiento administrativo debido a la cantidad de procesos que ameritaban planificación y organización. A continuación, se abordarán algunos de los ejemplos más claros de ciudades de la antigüedad que pudieron sostenerse a lo largo del tiempo y mejorar sus condiciones internas de funcionamiento gracias a la escritura.

## Mesopotamia: las primeras ciudades organizadas

Alrededor del año 4000 a.C., los asentamientos humanos se fueron condensando a las orillas de los ríos y surgieron las primeras ciudades que originaron la primera civilización de la cual se tiene noticia, Mesopotamia. Asentada en medio de los ríos Tigris y Éufrates, la sociedad mesopotámica fue creciendo paulatinamente hasta convertirse en Uruk, la primera ciudad de la historia. En esta ciudad, el vínculo religioso-político era fundamental para mantener una determinada jerarquía social que iniciaba en la familia y terminaba con el vicario o rey. Como indica Manzanilla (1991), “en Mesopotamia, el nomo estaba constituido por un grupo de comunidades rurales formadas por familias patriarcales agrupadas en clanes, que muy pronto coincidió con el territorio de la ciudad-estado” (p. 195). En esta estructura inicial, las familias que formaban los clanes estaban compuestas por un varón, una mujer y varias concubinas que daban hijos a su señor en caso de que la esposa fallara en esta tarea fundamental. El nomos se complejizó hasta que surgió la necesidad de nombrar a un rey o vicario real para que gobernara la ciudad. La ciudad-estado era gobernada por un vicario que, como indica Cabrales (1979), no era un representante divino e irremplazable en sí mismo, sino una figura humana en la que residía temporalmente el poder divino para gobernar a una ciudad, y podía perderlo. Al igual que en Egipto, esta figura de autoridad tenía bajo su mando toda una pirámide de clases menos poderosas, pero que desempeñaban labores importantes en la ciudad. Bajo el mando inmediato del rey se encontraba el ejército, uno de los más temidos en la antigüedad por sus distintas clasificaciones de guerreros formados en el uso de armas específicas.

Una de las diferencias fundamentales entre las ciudades mesopotámicas y las egipcias consistía en que en Mesopotamia el poder estatal no estaba completamente centralizado, sino bajo el mando de muchos gobernantes dispersos a lo largo del territorio pero no más poderosos que el rey; mientras que en Egipto, el Faraón tenía mando absoluto sobre sus tierras. Durante mucho tiempo Mesopotamia, como indica Cabrales (1979),

no facilitaba la unidad, [por lo tanto] el régimen predominante fue la descentralización política y administrativa. Cada juez, jefe militar o gobernador local administraba la justicia, recaudaba impuestos y ejercía el gobierno de la región en nombre del rey (p. 5).

Esto quiere decir que para el rey era imposible ejercer un mando directo sobre todo su territorio, así que designaba gobernantes menores para que a su vez fueran representantes de su poder real y mantuvieran el orden político y comercial. Bajo el mando del rey también se encontraban muchas otras clases sociales como los nobles –reconocidos por las grandes sumas de dinero que lograban acumular en los negocios–, los cultivadores de la tierra que tenían un nivel de vida muy bajo, y los hombres esclavos al servicio de un señor –quienes eran tratados como animales– (Cabrales, 1979, p. 7).

Al igual que ocurrió en Egipto, la organización social de la civilización mesopotámica permitió el desarrollo de proyectos arquitectónicos de gran calado en muchas ciudades. El surgimiento de la escritura, un hecho que cambiaría la historia del hombre, trajo a esta cultura la posibilidad de guardar, organizar, revisar y multiplicar información; asunto que tuvo grandes repercusiones en la realización no solo de estos proyectos arquitectónicos, sino también de un comercio expandido por grandes zonas aledañas a los territorios de Mesopotamia e inclusive, tierras lejanas. Como indica Yoffe (1995),

intra-urban social and political relations were transformed rapidly in the city-states of the last part of the fourth millennium B.C. (155). One observes the creation of monumental architecture on an unprecedented scale, such as the temple complexes at Uruk; (...) Record-keeping devices, such as cylinder seals and beveled-rim bowls [most plausibly interpreted as ration containers (99, 154, but see 10, 140)] are characteristic artifacts of this extraordinarily specialized and differentiated society and economy (p. 285).<sup>1</sup>

En efecto, las construcciones a gran escala y los artefactos de escritura que desarrollaron los sumerios dan cuenta de un interés por la organización de una gran cantidad de procesos no solo sociales, económicos y materiales, sino también lingüísticos. La civilización mesopotámica también tuvo una enorme actividad comercial con muchas otras culturas; esta habilidad para negociar estaba directamente relacionada con la descentralización temprana del poder en las ciudades. Así, la actividad del mercado pudo crecer libremente hasta dar como fruto algunas de las primeras manifestaciones de entes de carácter monetario que se conservan hasta la actualidad como la institución bancaria, el pago de rédito por dinero prestado, entre otros.

<sup>1</sup> las relaciones sociales y políticas intraurbanas se transformaron rápidamente en las ciudades-estado de la última parte del cuarto milenio a. C. (155) Uno observa la creación de la arquitectura monumental en una escala sin precedentes, como los complejos de templos en Uruk; (...) Los dispositivos de mantenimiento de registros, como los sellos cilíndricos y los tazones de borde biselado [interpretados de manera más plausible como contenedores de raciones (99, 154, pero ver 10, 140)] son artefactos característicos de esta sociedad y economía extraordinariamente especializada y diferenciada (p.285).

# Egipto: organización social y construcciones monumentales

Cuando se habla sobre la administración en el antiguo Egipto, se suele citar, como ejemplo de una enorme capacidad de planificación, la construcción de los grandes monumentos egipcios. Las tres pirámides icónicas de esta civilización, Keops, Kerfen y Micerinos, inclusive el gran monumento de la esfinge emplazado en Giza, demuestran los enormes esfuerzos de proyección de una sociedad profundamente compleja y organizada. Los monumentos representan el resultado de un período prolongado de planificación y la participación de gran cantidad de personal, proyectos que solo podían ser alcanzados con un pensamiento administrativo muy agudo.

La construcción de las pirámides y de otros monumentos como templos y palacios significó una gran transformación para el pensamiento administrativo en las ciudades comparado con el de la época prehistórica del hombre. Los registros exhaustivos, posibles gracias al desarrollo de la escritura, permitieron plasmar cada uno de los aspectos necesarios para la construcción, desde épocas propicias del año, materiales y lugares para obtenerlos, hasta cantidad de trabajadores y salarios. Pero este tipo de logro no se hubiera alcanzado si la organización social y gubernamental en el antiguo Egipto no estuviera jerarquizada. A diferencia de las tribus sedentarias, las ciudades que comenzaron a surgir en las riberas de los afluentes más prósperos desarrollaron estructuras sociales mucho más elaboradas que les permitían centralizar el poder y llevar a cabo grandes hazañas no solo en construcción, sino también en la guerra. Este gran adelanto del pensamiento administrativo, de acuerdo con George y Álvarez (2005), se puede evidenciar en tres aspectos puntuales: construcciones, escritura y gobierno, que serán abordados a continuación.

Como indican Ramírez y Ramírez (2016), una de las razones por las cuales Egipto pudo llegar a gestionar tantos recursos, y ello vale para muchas otras civilizaciones de la antigüedad como Mesopotamia o India, fue por haberse emplazado cerca del río Nilo desde sus orígenes como civilización. De este río provenían gran cantidad de beneficios

como transporte, alimentación, cultivo, cría de animales, etc. Por lo tanto, “fue el río Nilo el hecho geográfico que más influencia ejerció en los aspectos económicos de Egipto y en la caracterización de su organización política y administrativa” (Ramírez y Ramírez, 2016, p. 96).

Los asentamientos a lo largo de la ribera permitieron el crecimiento de la agricultura y el surgimiento de una sociedad campesina. Paulatinamente surgió una clase social de terratenientes, poseedores de la tierra que tenían muchos cultivos y trabajadores. Finalmente, por medio de un proceso de centralización del poder, surge la figura del faraón para instaurar un tipo de gobierno político legitimado por medio de la herencia familiar y la creencia religiosa. El faraón y su familia constituían la clase social y bajo esta había otras: la nobleza y el clero, los escribas y funcionarios, militares, artesanos, comerciantes y asalariados conformaban una sola clase, siervos y campesinos y esclavos (Ramírez y Ramírez, 2016). La nobleza y el clero tenían mucho poder político y económico a pesar de que estaban bajo el mando del faraón; gobernaban ciudades enteras, pero debían lealtad a un solo señor. Los escribas desempeñaban una gran cantidad de tareas siempre bajo el mando del faraón: según Ramírez y Ramírez (2016), podían ser jueces, gobernadores, recaudadores de impuestos y administradores de tierras. Entre sus mayores responsabilidades se encontraba llevar registro preciso y exacto de un sinnúmero de transacciones realizadas por el faraón y guardarlas cuidadosamente para que no se deterioraran. Los funcionarios viajaban constantemente para reafirmar la autoridad de su señor en localidades alejadas del centro. En tercer lugar se encontraban los militares; una de sus tareas principales consistía en mantener el orden en las tierras del faraón y anexar algunas nuevas. Los comerciantes, siervos y esclavos constituían la base de la pirámide social porque eran ellos quienes con su trabajo y pago de impuestos sostenían la vida ostentosa de la realeza. Los esclavos no eran considerados como personas, sino como objetos y estaban a expensas del faraón y su familia (Ramírez y Ramírez, 2016). Esta pirámide social indica entonces una jerarquía clara y organizada que se gestó en la antigua civilización egipcia.

Para el pueblo egipcio, la escritura era un regalo de los dioses y no podía ser ejercida por cualquiera. Los escribas, cuyo protector era el dios Tot, eran los encargados de aprender este arte y ejercerlo en favor de la religión y el poder político. La escritura fue fundamental en el pensamiento administrativo egipcio porque a través de ella se daba

cuenta de los procesos de planificación, organización, ejecución y finalización de muchos proyectos. Mantener la información guardada y a la mano era indispensable para conocer qué había pasado antes en determinado asunto y qué pasaría después. Tal como indican George y Álvarez (2005), los egipcios apreciaban las instrucciones dadas con sumo detalle para llevar a puerto seguro sus negocios, así que en la escritura tuvieron también una herramienta que minimizaba el margen de error al posibilitar las descripciones minuciosas para el desarrollo de una tarea.

La administración en el ámbito social permitió exteriorizar la capacidad de organización de la cultura egipcia en la construcción de monumentales obras arquitectónicas. Indican George y Álvarez (2005):

Se ha estimado que su construcción requirió el trabajo, durante 20 años, de más de 100 mil hombres. En nuestros días esto significaría manejar y dirigir los esfuerzos de una ciudad con igual número de habitantes y por un período semejante, iverdaderamente una tarea administrativa de proporciones masivas! Cuando consideramos la planificación, organización y control que se ha debido ejercer en esta empresa, es evidente que los conceptos de técnicas administrativas que conocemos no nacieron en el siglo XX (p. 4).

Como indican los autores, llevar a cabo la construcción ameritaba un nivel complejo de organización que ya estaba presente en el ámbito social. Para concluir, es claro que el pensamiento administrativo del pueblo egipcio superaba en su época, por mucho, al del hombre prehistórico sedentario; y las transformaciones que llevó a cabo en su estructura social le permitieron alcanzar grandes hazañas arquitectónicas.



## India: dos códigos de administración

Para abordar el pensamiento administrativo de la civilización índica, es preciso tener presentes tres aspectos fundamentales; tal como en Mesopotamia y Egipto, la India tuvo una jerarquía social establecida y, además, tuvo dos códigos o manuales administrativos sobresalientes en la antigüedad, el Código de Manu y el *Arthashastra* de Kautilya. Estos asuntos conforman el tema de la sección.

Como indican Ramírez y Ramírez (2016), hacia el año 1600 a. C. fue escrito el Código de Manu. Este texto, cerca de 500 años anterior al *Arthashastra*, registra una de las más antiguas recopilaciones de jurisprudencia y de las instituciones de la India (p. 107) y dejó por escrito la organización jerárquica de las clases sociales en la India, mostrando una clara intención administrativa social de su autor. La división del pueblo era la siguiente:

Los brahmanes, o sacerdotes, con todos los derechos y privilegios. Los guerreros o chiatrias, de donde salían los reyes y altos funcionarios. Los vasias, dedicados a la agricultura, industria y comercio. Los sudras, sirvientes y jornaleros (Ramírez y Ramírez, 2016, p. 108).

Muchos siglos antes del surgimiento del budismo en la India, la creencia religiosa imperante era el brahmanismo. El profundo interés que la civilización hindú manifestó por los asuntos espirituales, los llevó a organizar su estructura social dando mayores privilegios a los hombres dedicados al cultivo espiritual. Es por esta razón que la casta más alta estaba conformada por los brahmanes o sacerdotes que renunciaban a la vida mortal para emprender una búsqueda de salvación. Eran tenidos como los hombres más sabios y más estimados entre todos porque guiaban su vida de acuerdo con enseñanzas milenarias de los libros sagrados como el *Advaita Vedanta*. Los reyes y hombres poderosos políticamente acudían a ellos para pedir consejo, por esto se indica que eran depositarios de derechos y privilegios que muchas veces eran rechazados. Después de esta clase social, los vasias eran los encargados de movilizar económicamente los sectores productivos de la India proveyendo de materias primas los mercados y exportando a otros continentes. Como en otras civilizaciones, existían también los esclavos y sirvientes que valían menos que cualquiera de las anteriores clases sociales y estaban bajo el mando de estas.

Durante la época de los Maurya, anterior a la de los Gupta, surge el *Arthashastra*, el más importante tratado de administración general escrito por Kautilya. “Brahma Kautilya, también llamado Vishnugupta, fue un importante erudito que jugó un papel dominante en el establecimiento, crecimiento y preservación del Imperio Hindú durante la cuarta centuria a.C.” (George y Álvarez, 2005, p. 16). Este sobresaliente sabio realizó un estudio exhaustivo de la estructura administrativa de su época y estableció parámetros claros sobre cómo debía ser la gestión de cada sector productivo. La época de los Gupta (300-500 d.C.) se caracterizó por tener una organización territorial descentralizada en la que predominaban algunos reinos sobre otros, pero se trataba en su mayoría de pequeñas localidades que sobrevivían por sí solas al mando de un gobernante local. No obstante,

si se extendiera la discusión hacia antes de la época de los Gupta, se vería que la gran excepción a este modelo es la época de los Maurya (ca. 320-230 a.C.), quienes por un tiempo establecieron un verdadero imperio con un gobierno relativamente centralizado (Balsameda y Lorenzen, 1984, p. 218).

El *Arthashastra* fue escrito aproximadamente en el año 321 a.C., por lo que puede deducirse que Kautilya conoció el nacimiento de una administración estatal en la India y contribuyó a su establecimiento. La centralización del poder de producción trajo consigo una gran cantidad de beneficios para el mercado, pues, a diferencia de épocas anteriores, se podía garantizar la legalidad de las transacciones comerciales; además, se privilegiaba el bienestar social general por encima del lucro privado. El imperio estaba sostenido sobre la producción agrícola, manufacturera y marítima; cada uno de estos sectores elaboraba o trabajaba una materia prima que debía ser controlada en cosecha, crianza, almacenamiento o compra y venta (exportación). Todas estas áreas económicas estaban bajo la supervisión de expertos designados para cada una de las tareas. Como indica Prasad (1989), el sector de la agricultura era manejado por el *Sitadhyaksha*, el pecuario por el *Godyaksha*, la minería por el *Akaradhyaksha*, la manufactura por *Khandhtiyaksha* y el comercio y el transporte *Panyadhyaksha* (pp. 80-81). Cada uno de estos hombres tenía varios más a su cargo para poder cumplir tan ardua tarea de administración.

Con lo anterior, se hace evidente que el pensamiento administrativo de la civilización hindú alcanzó su máxima expresión en el tratado de Kautilya, el economista y filósofo que se dedicó a crear un sistema administrativo riguroso y funcional. Hay quienes comparan, e inclusive sobreestiman su trabajo con respecto al que 2000 años más tarde realizó

Maquiavelo, pues Kautilya dejó de lado los intereses morales en los negocios para centrarse en cómo debería funcionar una economía basada en hechos y una política exitosa (George y Álvarez, 2005).

## China: Confucio, Lao Tsé

En la antigua China, tal como en India, se pueden rastrear figuras que contribuyeron de manera contundente a la construcción de un pensamiento administrativo propio. Entre las más destacadas se encuentran las de Confucio, su discípulo Micius y Chow. La China, civilización milenaria y espiritual, tejió también un puente entre la espiritualidad propia de la religión y la administración en los negocios y la sociedad de la vida cotidiana. En medio de ambos intereses surge la filosofía de Confucio, erudito, profesor y cortesano que vivió entre el siglo III y IV a.C. Para Confucio, la filosofía, la política y la religión estaban íntimamente vinculadas; su pensamiento giró en torno a la vida del hombre poderoso, la manera correcta de gobernar y ser gobernado y la rectitud en la propia vida, así como también tuvo un gran interés por reflexionar sobre los negocios y cómo estos pueden hacer rico a un hombre sin corromper su corazón, sino ennoblecerlo para que busque el bienestar suyo y de los otros. Uno de los pilares más importantes de sus meditaciones se encuentra en los cinco principios que deben guiar a la humanidad:


La humanidad debía ser regulada por las cinco relaciones: afecto entre padre e hijo, respeto entre gobernante y gobernado, amor entre marido y mujer, afecto entre hermano mayor y hermano menor y lealtad entre amigos. Era esto lo que diferenciaba al hombre de las aves y las bestias (Petech, 2002, p. 175).

La dedicación sagrada al cultivo de las relaciones entre las personas era, para Confucio, la clave de una vida guiada por la rectitud. Pero esta rectitud estaba cimentada sobre un principio transversal, el de las responsabilidades individuales con el grupo, como indica Witzel (2014). En efecto, las cinco relaciones que debían guiar a la humanidad habían de mantenerse de este modo porque primaba el grupo sobre el individuo. El gobernado debe pensar en el gobernante y viceversa, la esposa en su esposo para conservar la familia, el hermano en su hermano y el amigo en su amigo. La estructura social para Confucio debe estar basada en la reciprocidad y la conciencia grupal.

Además del pensamiento de Confucio, la China presenció el desarrollo de otro horizonte de ideas no contrario, pero sí distinto, el taoísmo. Durante mucho tiempo se dudó que Lao Tsé hubiera sido un hombre real, más bien, se trataba de un nombre bajo el cual se reunían varios escritores durante varias épocas distintas y diferentes interpretaciones. Inclusive, se habla de la existencia de hasta tres versiones distintas del *Tao te Ching* o *Daodejing*. Sin embargo, no interesa aquí tanto abordar estas discusiones dadas al detalle, sino evidenciar uno de los aspectos más relevantes que influyó directamente en la forma como en el taoísmo se concebía a un gobernante.

En el libro del *Tao te Ching* se expone una doctrina de carácter filosófico, pero también político y social que se denominó como *wu wei* o inacción. De acuerdo con Román (2008), se trata “de no intervenir en el curso natural de las cosas; no hacer nada que no sea espontáneo y natural (es decir, exento de designio y no deliberado); no esforzarse de ninguna manera; ausencia de toda actividad volitiva, intencional o forzada” (p. 49). Para el Tao, el buen gobernante no se esfuerza por ser reconocido por sus súbditos ni tampoco realiza ninguna actividad de manera forzada u obligatoria; su actitud pasiva, casi atarácica, impide que las malas consecuencias puedan llegar, pero también las buenas. Si su nobleza y rectitud son naturales, prevalecerá victorioso sobre las adversidades sin esfuerzo alguno, pero si no es un líder por naturaleza, tampoco tiene que esforzarse en demostrarlo, pues será evidente para los súbditos. Como indica Witzel (2014), los taoístas proponían una economía de no intervención gubernamental. El gobierno debía permanecer alejado lo más posible de los movimientos naturales de la economía y la sociedad, con la finalidad de que estas mismas se regularan y buscaran sus propias reglas en el libre juego.

Este modelo no tuvo demasiada acogida en los círculos de negociantes en la época en que fue formulado debido a que no se veía beneficioso el actuar caótico de la economía para mantener a flote la estructura social y las transacciones comerciales. Como aclara Witzel (2014), “el gobierno y los negocios chinos le dieron la espalda por igual a este modelo de liderazgo y optaron por algo más autoritario y estructurado” (p. 33). En efecto, la ausencia de una administración explícita en el taoísmo lo excluyó como una teoría válida en su tiempo, e inclusive en la contemporaneidad. No obstante, el confucianismo y el taoísmo dan cuenta, como en las otras civilizaciones, de que los chinos de la antigüedad estuvieron interesados en construir un sistema de pensamiento para organizar su sociedad y su gobierno.



# Capítulo 2.

## Escuelas de la administración y sus principales autores

## Introducción

Una escuela se comprende como un conjunto de ideas, preceptos y conceptos que se sustentan a partir de un modelo de comprensión de la realidad. Estos modelos hacen énfasis en determinados aspectos de lo real para así crear una serie de valores conceptuales, epistemológicos y procedimentales que marcan rutas de acción predefinidas en un entorno complejo. Esto es fundamental. Para comprender mejor la función de las escuelas de pensamiento es necesario entender que estas se crean como una respuesta a la caótica complejidad del entorno en el que están envueltas las organizaciones. Un modelo de pensamiento filtra la multitud inconmensurable de fenómenos que componen una determinada realidad y la reducen a una cantidad discreta, asimilable, fácilmente comprensible, que permite un mayor discernimiento de la misma. Es decir, estos modelos en los que se basan las escuelas de pensamiento operan como una especie de brújula que permite a las organizaciones orientarse en las diversas complejidades de su actuar cotidiano. Si bien en términos generales la administración se basa en conceptos universales que la mayoría de las empresas aceptan y utilizan para alcanzar sus objetivos a largo plazo, cada escuela de pensamiento de la administración jerarquiza y enfatiza estos conceptos de forma diferente, otorgándoles valores diferentes y creando a partir de esto vías de acción que los hace divergir los unos de los otros. Como bien afirma Reyes (2004):

Deben considerarse como Escuelas de Administración Científica aquellos grupos de autores que (...) sustentan criterios semejantes, no tanto en lo que respecta a hechos administrativos, que todos aceptan, sino más bien en cuanto a su ordenamiento, al énfasis en determinados aspectos, su importancia y las consecuencias que de todo esto se derivan (p. 106).

Como se puede evidenciar en el estudio histórico del fenómeno administrativo que hemos expuesto en este libro, la administración se fundamenta como un acontecimiento valiosísimo de la larga travesía humana, desde los albores del hombre primitivo hasta el día de hoy. Esta longeva existencia de la administración –tal vez tan longeva como el hombre mismo– la ubica como un fenómeno pleno de conocimientos y perspectivas múltiples. “Así consideradas, las escuelas de administración representan precisamente una riqueza, porque el hecho administrativo es complejo de lo humano y de lo material, de lo estructural y de la realización personal de cada uno” (Reyes, 2004, p. 106). Es decir, la

administración se configura como un fenómeno complejo que posee una larga trayectoria histórica, pletórica en modos de percepción, comprensión y acción. En esto se fundamenta el despliegue de las diversas escuelas del pensamiento administrativo.

Puede establecerse que las escuelas surgen precisamente cuando una materia o disciplina tiene ya suficiente riqueza e importancia como para que, viendo los mismos hechos, los mismos principios y las mismas doctrinas, unos autores contemplen principalmente unos aspectos, en tanto que otros destacan otros distintos (Reyes, 2004, p. 106).

El objetivo de este capítulo es el de realizar una síntesis de algunas de las escuelas más importantes del pensamiento administrativo, con el fin de que el lector se haga un panorama amplio de las diversas perspectivas que fundamentan el actuar administrativo contemporáneo.

Ahora bien, antes de iniciar este recorrido se hace necesario realizar una advertencia. Esta misma abundancia de escuelas de la administración y de perspectivas diversas, si bien puede entenderse como una fortaleza de la disciplina, también puede comprenderse como una debilidad (Reyes, 2004, p. 107), pues la multiplicidad de visiones inevitablemente desemboca en contradicciones y enfrentamientos entre una escuela y otra, creando discordias y disputas respecto a la mejor manera de comprender el fenómeno de la administración. Esto es consecuencia del hecho innegable de que la administración es un acontecimiento complejo que se encuentra constantemente en construcción y cuya comprensión nunca termina. Nadie tiene la última palabra respecto a cuál es el mejor modelo a seguir. Lo menos que podemos hacer es aceptar con humildad esta multiplicidad de perspectivas y tomar de cada una lo más apropiado para nuestra concepción individual de lo que la administración debe ser. Sin embargo, advertimos que incluso con esta humildad debemos ser precavidos, pues como bien afirma Reyes (2004):

Puede ocurrir también que se trate de coordinar eclécticamente las diversas escuelas, tomando ciertos aspectos de cada una de ellas, lo cual reviste el peligro de caer en un sincretismo de ideas inconexas que provoque una visión aparentemente orgánica y completa, pero en realidad con dañosas superposiciones (p. 107).

Se trata entonces de hacer un llamado al equilibrio. Sugerimos al investigador, al administrador o al estudiante –aquel que trate de orientarse en lo que Koontz (como se citó en Reyes, 2004, p. 107) llama la “jungla administrativa”– que se adhiera al modelo administrativo que más se ajuste a su perspectiva.

Lo natural y necesario será seguir una de estas escuelas y tratar de aprovechar todo lo que en las demás hay de bueno, quitando a la vez lo que en ellas se presenta como débil o reduciendo su importancia, para que no llegue a la exageración y se armonice con sus ideas básicas (Reyes, 2004, p. 107).

## El enfoque clásico

Toda disciplina tiene un comienzo. Si bien, como ya se afirmó anteriormente, la administración es tan antigua como el hombre mismo, sus perspectivas a lo largo de la historia humana han cambiado profundamente. No se puede hablar de “escuela de administración” propiamente sin hablar de una serie de principios teóricos y axiológicos que la sustenten. Solo se puede hablar de “escuela” cuando hay un intento de sistematizar a partir de una serie de conceptos generales el acontecer administrativo. Es decir, “hay escuela de administración cuando hay una serie de principios racionales y científicos que tratan de potenciar la eficiencia de las organizaciones” (De Cenzo y Robbins, 2002, p. 29). Los dos grandes pioneros de la teoría administrativa fueron Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol, quienes iniciaron un campo de reflexión respecto al fenómeno de la administración que iba más allá de las meras intuiciones o del carácter pragmático del día a día del entorno organizacional, tratando de generar unos principios abstractos, sistemáticos, axiológicos y epistemológicos, que pudiesen aplicarse a todas las empresas y potenciar su eficiencia en la consecución de sus objetivos. A estos primeros diseños de una sistematización teórica y científica del fenómeno administrativo se le denomina *enfoque clásico* y se divide en la *administración científica* (Winslow Taylor, 1911) y en la *administración general* (Henri Fayol, 1916)



# La administración científica propuesta por Taylor

Frederick Winslow Taylor, economista estadounidense e ingeniero mecánico nacido en Filadelfia en 1856 y fallecido en 1915, hemos de enfatizar que fue un gran observador. Su tremenda capacidad de observación, sutil e incisiva, le permitió ver lo que sus contemporáneos no podían: los graves errores de administración, logística y convivencia a los que estaban sujetas la mayoría de las empresas después de la revolución industrial.

Si hemos enfatizar un solo dato de su biografía este será la debilidad congénita que sufrió durante su adolescencia y la progresiva pérdida de la visión. Esto le obligó, durante su juventud, a ocupar la banca en las actividades deportivas y asumir la humillante función de no ser más que un observador (Winslow Taylor, s.f.). Sin embargo, su inteligencia no se vio entorpecida por esta incapacidad. Al ocupar el lugar de espectador, Taylor inició un proceso de análisis y observación con detenimiento del desempeño de sus amigos y compañeros durante el juego, tomando datos empíricos sobre su manera de jugar, la administración de sus energías, el cálculo de las fuerzas y las resistencias y los avatares de la difícil convivencia del trabajo en equipo. Este precoz entrenamiento en atención será el preámbulo de sus descubrimientos en el ámbito empresarial y organizacional, siempre en la búsqueda constante de la máxima eficacia.

El aporte fundamental de Taylor radica en la implementación de técnicas analíticas y comparativas para medir el desempeño laboral de los empleados y las máquinas de la empresa. Estas técnicas de análisis y su propulsión de la eficiencia empresarial se verán reflejadas a partir del abandono de aquella figura que Taylor denominaba como “el hombre del látigo” (como se citó en George, y Álvarez, 2005, p. 80). Se propugna entonces por un campo de visión ampliado de la administración, fundamentada esencialmente en el análisis, el cálculo de fuerzas, de capacidades y de temporalidades, más que una visión basada en la intimidación, la fuerza y las jerarquías arbitrarias de poder (George, y Álvarez, L. 2005, p. 80).

Entre las cosas que Taylor pudo discernir con su aguda capacidad de observación respecto al mal funcionamiento de las empresas en su época están las siguientes:

Que la administración no tenía un concepto claro de las responsabilidades obrero patronales; que prácticamente no se aplicaba ningún estándar efectivo de trabajo; que no se utilizaban incentivos para mejorar la actuación de los trabajadores; que se seguía un sistema militarizado en casi todos los aspectos; que las decisiones administrativas se basaban en premoniciones, intuición, experiencias anteriores o en evaluaciones a “ojo de buen cubero”; que prácticamente no existían estudios comprensivos que incorporaran un concepto de flujo total del trabajo entre departamentos; que los trabajadores eran asignados y, finalmente, que la administración aparentemente no tomaba en cuenta que la excelencia en la actuación y operación significaría una recompensa tanto para la administración como para los trabajadores (George, y Álvarez, 2005, p. 80).

Así, puede deducirse que el gran aporte de Taylor fue crear una perspectiva en la que el entorno empresarial no es meramente un espacio en el que un pequeño y selecto grupo de personas tienen poder sobre otras para comandarlas a realizar tareas de producción exigentes. En realidad, el entorno empresarial es un complejo sistema en el que todas las piezas desempeñan un rol fundamental. Es como una gran máquina en la que cada pieza, cada engranaje, desde el más mínimo hasta el más potente, debe estar en óptimas condiciones e interactuar activamente con los otros. Esto se logrará mediante la observación, el análisis y el cálculo de fuerzas y capacidades, pero más que nada a través de la cooperación. Winslow Taylor (1911) fue el primero en poner el énfasis sobre la *incentivación* (aumentos salariales) en vez de la *intimidación* (como se ve en la figura de “los hombres del látigo”). “Un ambiente de una cooperación cercana y amistosa debería ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para asegurar la continuidad del medio ambiente psicológico que haría posible la aplicación de principios científicos en la administración” (George, y Álvarez, 2005, p. 82).

Entre los principales aportes de Taylor al pensamiento administrativo se hallan los siguientes:

1. El estudio de los tiempos de producción (tanto de los trabajadores como de las máquinas) en un ambiente controlado, mediante el cual se puedan medir los desempeños y las capacidades. Esto con la finalidad de crear un estándar confiable mediante el cual se puedan calcular las competencias de los procesos (George, y Álvarez, 2005, p. 81).
2. El primer intento de desarrollar un método estándar, rutinario y general, con el cual los administradores pudiesen crear un entorno laboral coordinado, logísticamente eficiente y cronometrado en el que el desempeño de los trabajadores fuese medible y predecible (George, y Álvarez, 2005, p. 81), esto con el fin de abandonar las intuiciones y las premoniciones respecto a la producción; incertidumbres que impedían un aumento progresivo de la eficiencia organizacional. A esto se suma que este proceso de cálculo estandarizado habilita la posibilidad de un crecimiento exponencial en las formas de producción.
3. Un método de observación mediante el cual se pueda determinar cuáles individuos se ajustan más a determinadas labores y cuáles no (George, y Álvarez, 2005, p. 81). Esto implica la necesidad de un conocimiento profundo de las competencias y capacidades de todos los trabajadores, analizando constantemente su desempeño para determinar si se encuentran ejecutando una función apropiada a sus aptitudes.

En resumen, el gran aporte de Taylor puede describirse como la aplicación del método científico de análisis y experimentación al entorno laboral. La observación y el análisis abren la puerta al crecimiento exponencial de las empresas. Para ponerlo en otras palabras, Winslow Taylor volcó la mirada de la organización empresarial sobre sí misma, haciéndole ver a los líderes organizacionales que un proceso de introspección (es decir, un análisis de los procedimientos internos de producción) es absolutamente primordial si se quiere aumentar la eficiencia en el rendimiento laboral.

Pero viéndolo a un nivel más profundo, este planteamiento es mucho más diciente, pues

lo que Taylor pedía era una revolución mental tanto por parte de la administración como de los trabajadores, para que pudieran comprender estos principios y cooperar con un espíritu de trabajo armonioso a fin de mejorar las condiciones respectivas, obtener salarios más altos y un aumento en la producción a menor costo para la administración (George, y Álvarez, 2005, p. 82).

Lo que Winslow Taylor previó a través de la observación de las dificultades de las organizaciones empresariales fue la urgente necesidad de un cambio en el paradigma de las relaciones entre los trabajadores y los líderes. Un cambio que habilitara la creación de un flujo de trabajo estable y creciente, organizado y logísticamente eficiente (lo que hoy se denomina en inglés como *workflow*) fundamentado en la armonía entre “obreros” y “capataces”, entre administradores y trabajadores. Desde este nuevo paradigma mental, los líderes organizacionales deben ser los garantes del orden, la coordinación, el análisis y el cálculo de los procedimientos, creando mediante estas labores abstractas de sistematicidad un *workflow* estable, sostenible y con posibilidades de crecimiento exponencial. Esto sin minar la seguridad laboral, ni la comodidad de los trabajadores. Al contrario, estimulándolos constantemente a mejorar en sus funciones dentro de la empresa, a través de incentivos salariales y ascensos en la jerarquía administrativa. En cierta medida, lo que Taylor (1911) planteó fue una mayor exigencia a la función del líder administrador. Este no debe limitarse simplemente a ser “el hombre del látigo”, el jefe que cicatea a los trabajadores, que los punza a través de la intimidación o los amenaza con rebajas salariales o despidos. El administrador debe ser un auténtico hombre de ciencia, aquel que analiza, calcula, predice y experimenta. Y esta es una labor mucho más exigente, mucho más demandante, pues esto implica que debe estar al tanto de todos los procedimientos de la empresa, desde los procesos mínimos hasta los máximos; debe saber con precisión cómo funcionan las máquinas; debe saber cómo opera cada funcionario; debe saber hasta el más mínimo detalle de cómo cada uno de los trabajadores debe realizar su labor. Y partir de este conocimiento superlativo de cómo funciona la organización empresarial hasta en sus mínimos detalles, puede habilitar nuevas posibilidades en los procedimientos, nuevas capacidades y nuevas rutas para el crecimiento de la organización. Lo que Taylor hizo fue, en pocas palabras, introducir la ciencia a la administración de empresas.

## Henri Fayol: la administración industrial y general

Henri Fayol fue un ingeniero de minas nacido en Constantinopla en 1841 y fallecido en 1925. Al igual que Taylor, su principal aporte al pensamiento administrativo fue enfatizar la necesidad de que el líder administrativo opere como un gran coordinador de procesos complejos organizacionales. Para lograr esto, Fayol (1916) plantea una serie de principios axiomáticos que se pueden aplicar universalmente al día a día de cualquier empresa. Sin embargo, debe comprenderse bien el sentido de la palabra “principios”; este se diferencia del de palabras “leyes” o “reglas”. Las leyes y las reglas describen procedimientos rígidos e inamovibles que deben cumplirse indefectiblemente en cualquier situación. Los principios no; estos describen normas flexibles, moldeables y adaptables que pueden cambiar según el tenor de la situación.

[Fayol] elige el nombre de “principios” para sus proposiciones en lugar de “leyes” o “reglas”, con la sugerencia de evitar la rigidez en su aplicación, pues en la dirección de negocios no puede haber nada rígido, todo es cuestión de proporciones. Deben, por lo tanto, entenderse estos principios como algo flexible capaz de adaptarse a cualquier necesidad (Marín, 1992, p. 52).

Similar a la perspectiva de Taylor, los principios de Fayol propenden más que nada por una visión armoniosa entre los líderes gerenciales y los trabajadores. Se trata de crear canales de comunicación clara y transparente mediante los cuales todos los miembros de la organización empresarial puedan sincronizarse y coordinarse para la obtención de un fin específico. Consisten en crear un entramado logístico que habilite la creación de procesos medidos, calculados y predecibles, en el que cada parte de la empresa cumpla su función a cabalidad. En este sentido, la empresa se concibe como un organismo complejo que requiere de gran talento e inteligencia para ser propiamente administrado. Para Fayol, las dos funciones primordiales que garantizan esta coordinación compleja son la autoridad y la comunicación:

Estas funciones están unidas fundamentalmente por dos operaciones: la autoridad y la comunicación. Y todo su esfuerzo [Fayol] lo dedica a descubrir los principios de relación que aseguren la máxima eficacia, o lo que es lo mismo, el mejor modo de conseguir una combinación en términos jerárquicos y de comunicación entre las funciones que componen la estructura formal (Marín, 1992, p. 50).

Entre los catorce principios que plantea Henri Fayol (1916), algunos de los más importantes son:

*La disciplina:* no se trata meramente de una forma de obediencia de los trabajadores a los administradores. Se trata en realidad del *acuerdo* de unas normas comunes entre “los que mandan y los que obedecen” (Marín, 1992, p. 52). Estos consensos deben ser claros, transparentes y equitativos, tanto en los incentivos como en las sanciones respecto al cumplimiento de los mismos.

*Unidad de mando:* se trata también de una cuestión de claridad. Una comunicación transparente entre las jerarquías administrativas no tendrá por qué crear conflictos en la ejecución de los procesos de producción. Las órdenes deben ser claras y provenir de aquel que se encuentra al mando o, por lo menos, de un consenso entre los líderes de la organización (Marín, 1992, p. 52). Un trabajador no tendrá por qué recibir órdenes contradictorias de diferentes cadenas de mando. Estas deberán estar coordinadas las unas con las otras, de tal manera que para el trabajador sean claras y concisas. De nuevo, se trata más que nada de una cuestión de comunicación.

*Subordinación del interés individual al general:*

De forma que los intereses de los individuos o grupos no deben prevalecer sobre los de la empresa, ni los de ésta sobre los de la sociedad. Aunque es claro, debe recordarse; pues la ambición, la pereza, los egoísmos y todas las pasiones humanas hacen que se pierda de vista con frecuencia (Marín, 1992, p. 53).

*Espíritu de cuerpo:* se trata de la unión armónica de todo el personal de la empresa como un solo cuerpo (Fayol, como se citó en Marín, 1992, p. 53), como un gran organismo vivo y complejo cuyas partes están sincronizadas, coordinadas, para la consecución de

un solo fin, de un objetivo preciso hacia el cual todos tienden: los líderes administrativos y los trabajadores. La autoridad y la comunicación serán los garantes de que este cuerpo funcione de manera adecuada a los propósitos establecidos.

*Remuneración personal:* es el precio de los servicios prestados, que debe dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado. Debe asegurarse una remuneración equitativa, recompensar el esfuerzo útil y no sobrepasar los límites de lo razonable (Marín, 1992, p. 52).

## Algunas críticas al enfoque clásico

La crítica principal que se hace a las escuelas del enfoque clásico radica en su visión simplista de lo que es el ser humano. El énfasis de estas sobre la medición, el cálculo, la predicción y las capacidades de crecimiento exponencial termina por mostrar una visión del trabajador como un mero ente que obedece órdenes y reacciona positiva o negativamente a incentivos y sanciones. Esta visión se debe probablemente a la teoría psicológica de estímulo-respuesta, muy de moda durante los años treinta (Marín, 1992, p. 55), que veía al ser humano como una simple criatura pasiva que reacciona a determinados estímulos. "Hay una tendencia constante a considerar al empleado como un instrumento inerte, que es más una constante que una variable del sistema" (Marín, 1992, p. 55).

Del mismo modo, esta visión simplista del ser humano se sustenta en la búsqueda constante y obsesiva del aumento de la eficacia, de la aceleración de los procesos de producción y el crecimiento empresarial. Desde esta perspectiva, el trabajador se comprende como una especie de agente pasivo que responde de manera uniforme a incentivos y sanciones, como si fuese simplemente una pieza más en una gran máquina de aceleración.

[Los teóricos del enfoque clásico] tienen unos planteamientos tecnocráticos, de aumentar la eficacia. Prescinden o, mejor dicho, no se plantean otras aspiraciones más profundamente humanas, que quedan ahogadas en la búsqueda continua de una mayor productividad. Estamos, pues, ante unas suposiciones de motivaciones muy pobres (Marín, 1992, p. 55).

Estas críticas darán pie a la búsqueda de nuevas perspectivas en el pensamiento administrativo que le hagan justicia a la profunda complejidad de la naturaleza humana en el entorno empresarial. Perspectivas que sean menos ingenuas psicológicamente y que comprendan al individuo como un ser con potencias afectivas, pasiones y emociones que, inevitablemente, se verán reflejadas en el entorno laboral. La empresa se comprenderá entonces como una dimensión en la que se debe estimular el compañerismo, la idea de unidad de grupo, el afecto y el sentido de pertenencia, la asimilación de una identidad, un espacio en el que las personas no asisten simplemente a realizar un esfuerzo y a recibir un salario para subsistir, sino en el que puedan encontrar un sentido de vida, una sensación de realización existencial; un espacio en el que el trabajo se percibe como un esfuerzo gozoso en el que el empleado puede sentir que hace parte de un organismo con una identidad positiva, una organización que aporta a la sociedad y que, a través de su labor, puede hacer del mundo un lugar mejor.

## El enfoque humanista

El enfoque humanista del pensamiento administrativo emerge como una contradicción a algunos de los planteamientos más importantes del enfoque clásico. Como se afirmó anteriormente, uno de los principales defectos de las perspectivas de Taylor y Fayol radicaba en la aplicación de una psicología sumamente ingenua del carácter del trabajador. A pesar de los grandes avances que plantearon ambos autores en las mejoras del entorno organizacional de la empresa, su visión del individuo seguía siendo excesivamente simplista, basada en teorías psicológicas obsoletas (sin embargo, plenamente vigentes en la década de los treinta) en las que este se muestra como un ente pasivo, sujeto como una marioneta a estímulos y respuestas, a incentivos y sanciones. Posteriormente, hubo una caricatura que se hizo famosa por parodiar de manera muy precisa este tipo de concepción psicológica: el trabajador se muestra como un burro que carga un peso insostenible, mientras el administrador sostiene delante de él un palo con una cuerda de la que cuelga una zanahoria (Marín, 1992, p. 54).

Con el enfoque humanista, la teoría de la administración sufre una revolución conceptual: la transición del énfasis antes puesto en la *tarea* (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica) al énfasis en las personas que



trabajan o que participan en las organizaciones. El enfoque humanista hace que el interés puesto en la máquina y en el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales (de los aspectos técnicos y formales se pasa a los psicológicos y sociológicos) (Chiavenato, 2007, p. 84).

Es así como el enfoque clásico sienta sus prioridades sobre los procesos de elaboración de productos (la denominada *tarea*), concibiendo al trabajador (el ejecutor del proceso) como una simple variable en los cálculos de producción. El enfoque humanista fue plenamente consciente de esta ceguera psicológica de la que adolecían las concepciones de Taylor y Fayol, por esta razón basa su visión de la administración en una teoría fundamentada en la persona, en el individuo como tal y las relaciones humanas a las que está sujeto en el entorno laboral. "Así, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo que resultaba de la aplicación de métodos científicos y precisos" (Chiavenato, 2007, p. 88). Debido a su obsesión por la precisión y la optimización de los procesos, el enfoque clásico falla al no reconocer que el trabajador es un ser humano y, como tal, un individuo sumamente complejo y contradictorio que no puede ser reducido a la ecuación de un cálculo de crecimiento exponencial. El trabajador no puede ser entendido como una máquina rígida, fría, automática, que realiza sus tareas de una manera uniforme e indiferente durante las jornadas laborales. Este debe ser comprendido como un individuo, una persona en todo el sentido de la palabra, que posee un pasado, una historia, una biografía, una ideología, unas creencias arraigadas, fortalezas y debilidades, vulnerabilidades y prejuicios; todas estas cosas que, quiéralo o no el administrador, juegan un papel importante a la hora de ejecutar sus funciones en la organización empresarial. Es así como el enfoque humanista nace a partir de "*La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica a nuevos patrones de vida*" (Chiavenato, 2007, p. 88).

El crecimiento de las ciencias humanas a lo largo del siglo XX habilitó este cambio de visión en el pensamiento administrativo. La pululación de teorías filosóficas, antropológicas, sociológicas y, más que nada psicológicas, permitieron a los nuevos pensadores de la administración comprender que la complejidad de lo humano (que, a pesar de la automatización de procesos, sigue siendo el núcleo de la organización empresarial) es un

fenómeno irreductible, que no puede ser simplificado en cálculos de producción, predictibilidad y crecimiento exponencial. “Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica” (Chiavenato, 2007, p. 88).

## Ordway Tead

Tead (2012) sostiene que la administración requiere tanto talento, tanta creatividad, tanta capacidad de adaptación y de improvisación que debería ser considerada como una de las bellas artes:

Desde luego, tan penetrante en influencia, tan valiosa, tan correctamente instituida es esa habilidad [la de la administración], que merece ser reconocida como una de las bellas artes. Constituye desde luego un arte de la más elevada categoría lograr la más fructífera colaboración posible en un mundo en el que el esfuerzo combinado es la típica expresión de individuos que tratan de hacer su vida productiva (Tead, como se citó en Sánchez, 2001, p. 127).

Este gran arte que es la administración consiste en coordinar el complejísimo entorno empresarial, el cual se compone de seres humanos encaminados hacia un objetivo específico. No se trata meramente de una labor de planeación y cálculo (aunque ciertamente hacen parte fundamental de esta), sino que se trata también de una labor de auténtico conocimiento de la naturaleza humana. El líder de talento sabrá conocer a sus trabajadores y valerse de la psicología para operar la organización como un solo cuerpo que, a pesar de componerse de individuos con personalidades y creencias diferentes, pueda tender armoniosamente hacia un fin común.

El aporte fundamental de Tead está en concebir al trabajador como individuo. Individuo que posee una complejidad humana que no debe ser ignorada en el entorno laboral. La labor de un auténtico líder no radica en intimidar y presionar a sus trabajadores. A través de un profundo conocimiento de la naturaleza humana, el líder es capaz de *persuadir* y coordinar en la búsqueda de un fin común, no a través de amenazas y sanciones, sino mediante argumentos y una toma de decisiones inteligente, acorde con el conocimiento que tiene de sus empleados:

En todas sus obras, Tead trata sobre las personas (cómo y porqué se comportan como lo hacen, cómo influir sobre su comportamiento, cómo organizarlas para que su comportamiento logre resultados deseados) (...) trató de mostrar la relación entre el temor, las ambiciones, actitudes y logros de los trabajadores y las realidades de la naturaleza humana. Su objetivo era ver si en la industria podía hacerse más inteligible a la luz del entendimiento existente sobre los hábitos y predisposiciones psicológicas. Su conclusión fue que los instintos son tan importantes como cualquier otro factor en el largo plazo para determinar la conducta de las personas (George y Álvarez, 2005, p. 112).

Se hace necesario enfatizar en la palabra *influencia*. Se trata de *influir* sobre los individuos, quienes poseen caracteres variados y determinados, complementarios o contradictorios los unos con los otros. El arte de la administración radica en saber conocer estos caracteres (con sus respectivos instintos, fortalezas y debilidades) y conjugarlos hacia la consecución de un fin común. Esto se logra a través del debate y la argumentación de los líderes administrativos con los trabajadores. Las normas, los incentivos, las sanciones, etc., todos aquellos parámetros que van regir la convivencia en el entorno empresarial, se establecerán a través del *consenso*. Al enfatizar la importancia del debate, la argumentación y el consenso en el pensamiento administrativo, Tead *democratiza* la empresa y la percibe desde una perspectiva igualitaria, en la que todos sus miembros pueden discutir y llegar a acuerdos. A partir de esto podemos concluir que, si el gran aporte de Taylor fue el de la introducción del método científico al pensamiento administrativo, el de Tead fue la introducción de la democracia.

## Mary Parker Follet

El gran aporte de Follet al pensamiento administrativo radica en trastocar la concepción del poder que se tiene en la empresa. En cierta manera, lo que Follet logró con sus reflexiones sobre liderazgo fue exponer el poder como una ilusión (Duncan, 1991, p. 207; George y Álvarez, 2005), ilusión en el sentido de que el poder no tiene una consistencia real, no pertenece enteramente a una persona, ni tampoco puede ser absolutamente concretado en un objeto, como un bastón, una corona, un diploma; el poder es simplemente un efecto colateral de la ejecución de la *tarea*. Es decir, el poder no reposa sobre el administrador como algo que él haya obtenido con méritos o sin ellos, por el contrario, el administrador

mismo no es más que un efecto de la organización hacia un fin determinado. Para ponerlo en términos más simples, si las personas deciden agruparse para ejecutar una *tarea* específica (en el caso de la empresa, un proceso de producción) ellas deberán organizarse, coordinarse y sincronizarse para ejecutar dicha tarea. Para lograrlo, este grupo requiere que uno de ellos asuma la función de coordinar a los otros mientras ejecutan sus labores, pues estos, al estar inmersos en sus procedimientos individuales para la ejecución de la tarea, no pueden vislumbrar el panorama de todo el grupo durante el trabajo. Esto implica que uno de ellos se dedique específicamente a coordinar a los otros para que se sincronicen debidamente en sus funciones. Esta función es la del líder administrador. ¿En este ejemplo se puede decir que el líder *tiene* el poder? ¿Quiere decir que está por encima de los otros en la jerarquía empresarial? ¿Quiere decir esto acaso que él es el que los *domina*? Desde la perspectiva de Mary Parker Follet, la respuesta sería un rotundo no. En el ejemplo, el líder administrador no es más que un *efecto* de la organización misma; es una función que emerge de la necesidad de coordinar a un grupo de personas en una tarea compleja, pues cada uno de ellos, inmersos en su función, no pueden ser conscientes de la totalidad del grupo. En este sentido, se dice que el poder es una ilusión, porque no es nada más que un efecto necesario de la estructura organizacional:

[Follet] creía que toda autoridad es “funcional”. Perteneció al puesto o tarea, y cuando las personas hablan de los límites de la autoridad están hablando realmente de la definición de la tarea. Como Follet creía que la autoridad se derivaba de la función o tarea, consideró que tenía poco que ver con la dimensión vertical o jerárquica de la organización. Según ella, los jefes no delegan autoridad. *La amplitud y dirección de la delegación son inherentes al plan de organización* (Duncan, 1991, p. 207).

De esta perspectiva se deriva un giro en la visión de las jerarquías administrativas. Se pasa de una concepción vertical a una horizontal del manejo del poder en las organizaciones. El mando y la autoridad son simplemente efectos de la función y de la estructura, un efecto de la necesidad organizacional. Si cada individuo posee una tarea, una función específica en la cadena de producción, entonces, en cierto sentido, todos los trabajadores tienen el poder. Visto así, la autoridad se divide en pequeñas partes que se reparten entre todos aquellos que ejercen una función en la empresa. Cada individuo tiene su porción de autoridad, que es tan extensa como extensa es su tarea. Se puede concebir esto como

una continuación de la visión democrática de la empresa de Ordway Tead. Pero Follet va más allá del consentimiento, pues la autoridad se reparte horizontalmente en toda la organización, creando así un auténtico tejido de *participación*:

Declaraba [Follet] que la unidad funcional de las organizaciones es un objetivo elevado y valioso que se alcanza cuando los individuos y grupos conocen su función y cuando cada función corresponde tan estrechamente como sea posible a las capacidades de los individuos y grupos que han de realizar las tareas. Aún más, *cada individuo debería recibir la autoridad necesaria para conseguir realizar su tarea*, y debería ser responsable de la realización de todas las tareas. El resultado final de este tipo de relación es la participación: no meramente el consentimiento, sino genuina participación. Participación significa, desde el punto de vista de Follet, que cada uno toma parte en el éxito de la organización de acuerdo con las capacidades de cada persona. La verdadera participación da por resultado un conjunto unificado, constituido por muchas partes y funciones relacionadas entre sí que culminan en una organización sólida con la que todos los directivos sueñan y desean. La participación verdadera no es *autosacrificio* sino *autocontribución* (Duncan, 1991, p. 206).

Esto deriva en un gran respeto por la tarea del trabajador, pues por más mínima que sea la función, es imprescindible en el complejo entramado empresarial. Cada individuo se ajusta a su tarea según sus capacidades y sus fortalezas. Ejecutarla, el individuo ejerce un poder y una autoridad dentro de la organización, pues cada parte cumple una función que afecta inevitablemente a las otras.

Al especializarse en esa tarea, el individuo adquiere una especie de “sabiduría”, un conocimiento específico de la tarea que ejecuta a diario en la organización. Este conocimiento es fundamental para la empresa y es esencial para su crecimiento progresivo en los procesos de producción. En esta concepción del conocimiento, Follet se adelanta por décadas a la actual corriente de la gestión del conocimiento empresarial. Cada trabajador adquiere, mediante la ejecución de su tarea, un conocimiento profundo de su labor, saber que ninguno de los otros miembros de la organización puede llegar a tener, pues ellos no se encargan de ejecutar el mismo trabajo. El intercambio de estos conocimientos es esencial para el crecimiento de la empresa y profundiza el efecto de las labores de producción. Follet concibe así, por primera vez, la visión de la organización empresarial como una auténtica sociedad de conocimiento:

Follet anticipates much of what organizational theorists (including agency theorists) preach today: that we should recognize that knowledge does not reside solely at the top of the organization; that knowledge specific to the performance of a task may lie with those who are most intimately involved in doing the task; that workers should thus be valued not only for their labour but also for their knowledge; and that by treating everyone as a knowledge-worker and creating a learning organization, we can more fully realize the potential of any organization<sup>2</sup> (Graham, 1995, p. 154).

Esta concepción inédita del conocimiento en las organizaciones empresariales contribuye al enriquecimiento de la horizontalidad de la autoridad. Si todos los trabajadores son sujetos de conocimiento que al especializarse en una tarea específica adquieren un tipo especial de “sabiduría” en su labor, entonces estos también comparten una porción de poder con las jerarquías más altas del liderazgo empresarial.

Es así como Follet (2012) llega a la conclusión de que el poder en la empresa no debería ser algo que se ejerce *sobre* alguien, sino *con* alguien. Esto se configura como una visión participativa y compartida del poder. Para ponerlo en términos más simples, lo que el líder ideal de Follet le diría a un trabajador sería lo siguiente:

Yo no ejerzo el poder *sobre* ti. Tú ejerces el poder *conmigo*. Los dos tenemos el poder porque los dos ejercemos tareas esenciales en la cadena de producción y los dos tenemos conocimientos específicos de nuestras tareas que pueden impulsar el crecimiento de nuestra organización. “Whereas power usually means power-over, the power of some person or group over some other person or group, it is possible to develop the conception of power-with, a jointly developed power, a co-active, not a coercive power”<sup>3</sup> (Follet, como se citó en Graham, 1995, p. 156).

En síntesis, el aporte de Follet al pensamiento administrativo radica en la aplicación de un trastocamiento profundo a la manera en la que se conciben el poder y la autoridad en las organizaciones. La subordinación de la cadena de mando dejó de ser vertical. La

<sup>2</sup> Follet anticipa mucho de lo que los teóricos de la organización (incluidos los teóricos de la agencia) predicán hoy: que debemos reconocer que el conocimiento no reside únicamente en la parte superior de la organización; que el conocimiento específico para el desempeño de una tarea puede recaer en aquellos que están más íntimamente involucrados en la realización de la tarea; que los trabajadores deberían ser valorados no solo por su trabajo sino también por su conocimiento; y que al tratar a todos como un trabajador del conocimiento y al crear una organización de aprendizaje, podemos comprender más plenamente el potencial de cualquier organización

<sup>3</sup> Mientras que el poder generalmente significa poder, el poder de una persona o grupo sobre otra persona o grupo, es posible desarrollar la concepción del poder, con un poder desarrollado conjuntamente, un poder coactivo, no coercitivo

autoridad se dispersa y se diluye en un sentido horizontal: todas las partes de la organización comparten una porción de ella, pues todas poseen un conocimiento específico de sus tareas que las demás no conocen y que impulsan el avance de la empresa:

Ses travaux [el de Follet] portent surtout sur la question du pouvoir et de l'autorité. Selon elle, le pouvoir est commun, mais l'autorité découle de la fonction. A l'époque, la thèse de Mary Parker Follet est relativement différente de celle de ses pairs. Elle met l'accent sur l'idée que le management doit s'intéresser au travail des équipes et des groupes à tous les échelons de la hiérarchie. De plus, elle considère que la simple soumission des subordonnés est insuffisante et que ces derniers doivent participer à tous les niveaux hiérarchiques<sup>4</sup> (Rouleau, 2007, p. 18).

## George Elton Mayo y el experimento de Hawthorne

Un experimento científico puede generar resultados inesperados, que ni los mismos científicos pueden prever completamente. Tratando de arrojar luz sobre un determinado fenómeno de la realidad, el experimento puede fallar de manera estrepitosa y no predecir ninguna de las respuestas esperadas. Sin embargo, ese mismo desacierto puede revelar una verdad inaudita, inesperada, sobre un fenómeno enteramente diferente que los investigadores nunca planearon estudiar de antemano. Un fracaso epistemológico, sin esperarlo, puede derivar en un gran triunfo teórico. Este es el caso del experimento de Hawthorne, dirigido por George Elton Mayo, profesor de Harvard, sociólogo, teórico de las relaciones humanas, psicólogo industrial, nacido en 1880 y fallecido en 1949.

Para efectos de este trabajo, se realizará una síntesis del experimento. Debido a que el carácter de este libro es didáctico y divulgativo no se hará un análisis exhaustivo de todas sus fases, ni se incluirán las diferencias comparativas entre el grupo experimental y el de control. Sea este acápite una invitación para ahondar más en la historia de un experimento fascinante y que ha sido de importancia capital en el pensamiento administrativo.

<sup>4</sup> Su trabajo [las de Follet] se centra en la cuestión del poder y la autoridad. Según ella, el poder es común, pero la autoridad proviene de la función. En ese momento, la tesis de Mary Parker Follet era relativamente diferente a la de sus pares. Pone el acento en la idea de que la gerencia debe estar interesada en el trabajo de equipos y grupos en todos los niveles de la jerarquía. Además, considera que la mera sumisión de los subordinados es insuficiente y que deben participar en todos los niveles jerárquicos.

En principio, la intención del experimento era estudiar los efectos de la luminosidad sobre el desempeño de los trabajadores. A mayor intensidad lumínica, mayor producción. A menor intensidad, menor producción. Esta era básicamente la hipótesis que los investigadores trataban de comprobar: que la eficacia o ineficacia de los empleados en la ejecución de su labor podía estar más o menos determinada por los cambios de la luz en las instalaciones de la empresa. Una investigación experimental fundamentada en los presupuestos de la administración científica. A Mayo se le asignó esta investigación, pues anteriormente había tenido un éxito notable en la reestructuración de una empresa textil con alta rotación de empleados, dialogando con los operarios, negociando con ellos tiempos de descanso y contratando personal de salud para la atención de sus demandas (Chiavenato, 2007, p. 88).

Hawthorne era una división de la Electric Company, ubicada en Chicago. El experimento se realizó en el departamento de montaje de interruptores telefónicos, compuesto por mujeres jóvenes, "quienes ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían de su rapidez" (Chiavenato, 2007, p. 88).

El experimento fue extenso y se compuso de varias fases. Iniciado en 1927 y finalizado en 1932, los científicos a cargo no estaban satisfechos con los resultados y les incomodaba particularmente una variable que, cada vez con mayor intensidad, empezaba a mostrar su importancia: *el factor psicológico* (Chiavenato, 2007, p. 89). Los trabajadores sí respondieron en su eficacia de acuerdo con la intensidad lumínica, pero no por una mera necesidad técnica de mayor visualización de los materiales en el espacio o porque la luz les facilitase en sí la ejecución de sus tareas, sino porque *sentían* que los cambios de la iluminación eran una especie de mandato para que trabajaran más rápido. Su aumento en la rapidez de los procedimientos dependía de una *sensación* psicológica subjetiva respecto a lo que se esperaba de ellos:

Los operarios reaccionaban de acuerdo a una suposición personal, es decir, consideraban que tenían la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba, y de producir menos cuando disminuía. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el factor fisiológico: *las condiciones psicológicas afectan la eficiencia de los operarios*. Al darse cuenta del factor psicológico, sólo por su influencia negativa, los investigadores trataron de aislarlo o eliminarlo del experimento, por considerarlo inoportuno (Chiavenato, 2007, p. 89).



El factor psicológico, subjetivo, de la respuesta de los trabajadores incomodaba de manera profunda a los investigadores porque el experimento que pretendían realizar era de un corte enteramente clásico, científico, cuantificable, medible y predecible, al estilo de Taylor y Fayol. La impredecibilidad y la asistematicidad de la subjetividad humana no era algo que esperaran encontrar como factor determinante en los resultados; sin embargo, ese era tan solo el comienzo.

En un intento por descartar la intrusión de la psicología humana en el desarrollo de la investigación, los científicos introdujeron nuevas variables en el área laboral: cambio del espacio de trabajo, variación en los horarios del inicio y el final de la jornada laboral; adición, sustracción y cambios en la posición de los periodos de descanso; implementación de beneficios salariales; entre otras. En la doceava fase del experimento retiraron todos los cambios y los beneficios para retornar a la jornada rutinaria. Sorpresivamente, durante esta fase la producción fue la más alta de todas, superando con creces a todas las otras fases. ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Por qué la producción aumentó justo durante la fase en la cual se retiraron todas las variaciones y los incentivos?

Los científicos notaron ciertas diferencias creadas por las condiciones del experimento. El espacio en donde se realizó la investigación con las trabajadoras era más relajado y la supervisión menos estricta. "No había temor al supervisor, pues éste funcionaba como orientador" (Chiavenato, 2007, p. 90). Allí se creó una atmósfera de amistad y de trabajo en equipo, en el que las empleadas crearon lazos significativos entre ellas, ya que podían conversar libremente mientras ejecutaban sus labores. Esta desenvoltura, esta libertad en el entorno laboral, habilitó un fortalecimiento de las relaciones humanas que, inesperadamente, derivó en una mejora sustancial de la producción. La amistad fortalecida conllevó a que se formara un espíritu de grupo y a que las trabajadoras se propusieran objetivos comunes, metas para superar los estándares de producción, incluso cuando todos los incentivos habían sido retirados (Chiavenato, 2007, p. 90).

Estos resultados sorprendieron a los científicos. El factor psicológico era innegable. La influencia de las relaciones humanas, en este caso, era mucho más fuerte que la del entorno físico y las condiciones fisiológicas. El sentido original del experimento (probar que las condiciones lumínicas afectaban la eficacia de la producción), ya no tenía ningún propósito. Ahora era imposible negarse a la predominancia de la psicología humana en los

procesos de producción. “Los investigadores se apartaron del objetivo inicial de verificar las condiciones físicas del trabajo y se interesaron por el estudio de las relaciones humanas en el trabajo” (Chiavenato, 2007, p. 90).

Percibiendo estos cambios en la actitud de las trabajadoras, los investigadores realizaron un ambicioso programa de entrevistas en toda la empresa, para lograr una mayor comprensión de cómo operaba la subjetividad en el entorno laboral. Se entrevistaron a más de 21.200 empleados de todos los departamentos, adoptando la técnica de la *entrevista no dirigida*, en la cual el entrevistador permite que los individuos hablen libremente sin ningún tipo de manipulación o direccionamiento a través de las preguntas (Chiavenato, 2007, p. 90).

Mediante este extenso proceso de entrevistas, en el cual los empleados hacían sugerencias, quejas y observaciones respecto al manejo de los directivos, descubrieron que existía una inconformidad respecto a los manejos de la organización, los estándares de producción y los incentivos laborales. Los directivos de la empresa no estaban al tanto de estas inconformidades. Esto es sorprendente, debido a que la Electric Company y, particularmente la división de Hawthorne, mantenía hasta la fecha una política de apertura y discusión con sus trabajadores. Sin embargo, todas estas inconformidades habían pasado desapercibidas.

Pero lo más fundamental que los investigadores hallaron durante el proceso de entrevistas fue que dentro de la misma organización existía un tipo de *organización informal* entre los trabajadores, con su propia jerarquía y su propia visión de cómo debían ser los estándares de producción. Esta organización informal se contraponía a la organización formal de la empresa y socavaba sutilmente los procesos de producción diarios. A pesar de que la Electric Company sostenía una política de expresión y solidaridad con sus empleados, ellos seguían percibiendo a las directivas con cierta hostilidad soterrada.

Esto se reflejó de manera patente en los procesos de producción: la organización informal de los trabajadores tenía *su propia visión* de los patrones operarios, los resultados y las cifras finales de las jornadas laborales. Lo que los directivos fijaban como una producción “normal”, para los trabajadores no lo era, y la organización informal garantizaba que ninguno cumpliera esos estándares de producción fijados por los administradores.

Lo más sorprendente es que dentro de esta organización se establecían unas *leyes no escritas* en las que se estipulaba que ninguno de los miembros del grupo debía sobrepasar el estándar establecido. Aquel que incumpliera esta condición era sancionado socialmente por la organización y considerado como un traidor o un saboteador de los principios del equipo (Chiavenato, 2007, p. 90).

Mediante la organización informal, los operarios se mantienen unidos por vínculos de lealtad. Cuando el operario pretende ser leal también a la empresa, esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa trae consigo conflicto, tensión, inquietud y descontento (Chiavenato, 2007, p. 90).

Es así como se crea un conflicto de intereses entre la organización formal y la informal. Las lealtades se dividen y se crea un tejido complejo y contradictorio de relaciones humanas en las que se juegan la amistad, la fidelidad, el compromiso, la traición, la mentira y la sinceridad.

Ante estos resultados nos hallamos sumamente alejados de la concepción tayloriana de la empresa, aquella que opera como una máquina perfecta, en la que cada pieza está ensamblada a la perfección; en la que los engranajes están aceitados y ajustados con precisión para operar a la máxima eficiencia. Nos encontramos ahora de lleno en el caos impredecible de las relaciones humanas, en los dobles, triples y cuádruples juegos de las alianzas sutiles, de las lealtades soterradas, de las emociones ocultas; factores que van más allá de los aspectos físicos de las instalaciones empresariales o del cálculo de las capacidades fisiológicas de los operarios, y que distan mucho de ser calculables o predecibles. Ahora comprendemos la consternación de los investigadores ante la intrusión de la psicología humana en los resultados experimentales.

Los operarios desarrollaron cierta uniformidad de sentimientos y uniformidad grupal. El grupo desarrolló métodos para garantizar sus actitudes, considerando delator al miembro que perjudicara a algún compañero y presionando a los más rápidos para que "estabilizaran" su producción por medio de sanciones simbólicas (Chiavenato, 2007, p. 91).

Este es un descubrimiento fundamental: la predominancia que tiene el grupo sobre el individuo en el entorno laboral.

El trabajador no es un átomo aislado que trabaja aparte de los otros, enfrascado en sus propios intereses personales. El ser humano es por naturaleza gregario. Desde los albores de la especie, hace millones de años, hemos necesitado de los otros para sobrevivir. Para no perecer hemos formado grupos en la persecución de nuestros fines y sin tales alianzas nos habríamos extinguido como especie. El gregarismo se ha entallado en nuestro cerebro a lo largo del tiempo y sigue siendo una parte fundamental de lo que nos hace humanos: necesitamos los unos de los otros para alcanzar nuestras metas. Ello explica la importancia de la formación de las agrupaciones no formales en las empresas.

No deja de sorprender que los trabajadores del experimento Hawthorne estuviesen dispuestos a bajar la rapidez de sus procesos de producción (sacrificando así los incentivos salariales que ofrecían los administradores) solo para mantener la cohesión del grupo y no sufrir el rechazo de los demás. Se comprende entonces la potencia profunda de este gregarismo: estamos dispuestos a sacrificar sumas económicas adicionales solo porque no queremos sentirnos rechazados por nuestro grupo social.

El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Los operarios que producen más o menos de lo que establece la norma socialmente determinada pierden el respeto y la consideración de sus colegas. *Los operarios prefieren producir menos (y ganar menos) a poner en riesgo sus relaciones amistosas con sus colegas* (Chiavenato, 2007, p. 91).

El enfoque clásico percibía al individuo como *homo economicus*, como un sujeto cuyas motivaciones residen en el dinero. Por esta razón se enfatizaba el manejo de los incentivos salariales para la aceleración de la producción. La caricatura del burro y la zanahoria colgante a la que se aludió anteriormente no está muy alejada de la descripción de la ingenuidad psicológica de la administración científica. Si los trabajadores están dispuestos a sacrificar sus incentivos salariales para mantener la cohesión grupal, nos hallamos ante un fenómeno más complejo e impredecible, difícilmente mensurable bajo los estándares del taylorismo.

Los precursores de la administración científica se basaban en el concepto de hombre *economicus* (según el cual al hombre lo motivan estímulos salariales) y elaboraban planes de incentivos salariales para elevar la eficiencia y reducir los costos operacionales. Para la teoría de las relaciones humanas, la motivación económica es secundaria en la deter-

minación del rendimiento del trabajador. Según esta teoría, lo que motiva a las personas es la necesidad de “reconocimiento”, de “aceptación social” y de “participación” en las actividades de los grupos sociales con los que conviven. A esto se debe el concepto de hombre social (Chiavenato, 2007, p. 92).

Los resultados del experimento presentan un giro respecto a la manera en la que se percibía la empresa en el enfoque clásico. El aumento de la producción no está determinado por las energías, fuerzas y capacidades fisiológicas de los empleados; está definido por la complejidad de las relaciones humanas, por la cohesión de grupo; por el *sentimiento* de pertenencia, lealtad o deslealtad hacia una organización informal dentro del trabajo.

La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y de eficiencia, más no su capacidad de ejecutar movimientos eficientes dentro de un tiempo establecido. Entre mayor sea la integración social en *grupo* de trabajo, mayor será la disposición a producir. Si el empleado presenta excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo pero no está integrado socialmente, su eficiencia sufrirá el influjo del desajuste social (Chiavenato, 2007, p. 91).

Podemos concluir que para el administrador es fundamental el conocimiento de las relaciones humanas si quiere ejercer bien su labor. Además de saberse orientar entre las complejidades de los procesos de producción, conocer de antemano las tareas de todos sus empleados e instruirse en los manejos de la máquinas y artefactos de la empresa; debe también ser, a su manera, un buen “psicólogo”; debe saber orientarse también entre los meandros complejos de la naturaleza humana.

Si el aporte de Taylor fue el de la introducción del método científico en el pensamiento administrativo y el de Tead fue el de la democracia, el de Mayo (a partir del experimento de Hawthorne) fue el de la introducción de la psicología a la administración de empresas.

## Chester Barnard

Chester Barnard fue un economista estadounidense que reflexionó profundamente sobre la complejidad de las organizaciones humanas, a partir de sus propias experiencias en diversas empresas. Su principal preocupación fue el pensar en los complejos intersticios de los problemas de la organización. Para Barnard (1993), esta complejidad radica en el hecho de que los individuos que se congregan con un objetivo común, en el fondo tienen sus propios intereses que, de manera inevitable, terminarán por reñir con las metas de la organización: “Barnard’s primary concern was the problem of organizing, the complexities involved in coordinating numerous actors of potentially divergent interests under conditions of environmental uncertainty and instability”<sup>5</sup> (Williamson, 1995, p. 11).

Naturalmente, incluso cuando se supone que todos los individuos se conjugan en la búsqueda de un bien común, los intereses personales, en un momento u otro, serán divergentes de los del colectivo. Esto creará un conflicto de objetivos y una desincronización en los procesos de la organización. La pregunta de Barnard siempre estará latente en la dirección de cualquier empresa: ¿cómo conjugar de manera eficiente los deseos egoístas personales con las metas de la organización colectiva?

Por la importancia de esta pregunta latente en toda organización, gran parte del pensamiento de Barnard se enfoca en la negociación. ¿Cómo convertir el conflicto en cooperación?<sup>6</sup> “The problem of organizing was seen as one of transforming a conflict (political) system into a cooperative (rational) system” (Williamson, 1995, p. 12). La racionalidad se constituye en este sentido como el intento de consensuar la necesidad y los intereses de ambas partes sin que ninguna salga perjudicada y, por el contrario, las dos se beneficien de la cooperación mutua. Es un esfuerzo que se denomina como “racional” debido a que, para cualquier individuo, siempre será mucho más difícil adaptarse a los intereses del otro que seguir ciegamente los propios. La racionalidad se halla en ese punto delicado y espinoso en el que las dos partes sacrifican lo necesario cada una para ganar lo suficiente.

<sup>5</sup> “La principal preocupación de Barnard era el problema de la organización, las complejidades involucradas en la coordinación de numerosos actores de intereses potencialmente divergentes en condiciones de incertidumbre e inestabilidad ambiental”.

<sup>6</sup> El problema de organizar fue visto como uno de transformar un sistema de conflicto (político) en un sistema cooperativo (racional) ”

“[Barnard] saw the significance of strategic action on the part of self-interested actors in organizations and the difficulties of discovering and negotiating jointly satisfactory sets of exchanges and agreements”<sup>7</sup> (Williamson, 1995, p. 12).

La acción estratégica fundamental está en encontrar el consenso entre las partes. Las negociaciones son diálogos sostenidos y extensos en los que se barajan muchas variables y en los que poco a poco va emergiendo la posibilidad de un acuerdo. Sin embargo, también se trata de una cuestión de confianza y de mutuo respeto. Los consensos de una negociación son un acto de fe, un voto de confianza en que la otra parte cumplirá con lo prometido. Es un juego complejo de cálculo, de probabilidades, pero también de creer en el otro. Por esta razón, las relaciones laborales y empresariales deben cultivarse constantemente y mantenerse lo más transparentes posible, porque en los procesos de negociación, aquellos en los que se tratan de conjugar las cosas que personalmente interesan con las que interesan a la empresa, la confianza es fundamental.

A consistent theme is the need to find a set of incentives such that self-interested actors act cooperatively in the interest of the organization. Moreover, [Barnard] anticipated the recent interest among economic theorists of cooperative games in faith and trust as important elements in developing incentive structures<sup>8</sup> (Williamson, 1995, p. 12).

Para construir esta confianza, los líderes empresariales deben crear una *cultura*, un tejido de ideales y creencias alrededor de la organización, una visión, unos valores y unos principios. Los empleados se adherirán a esta cultura y pondrán su certidumbre sobre esta; confianza fundamental para arreglar los conflictos de intereses. No se trata entonces de generar incentivos salariales o de alcanzar un punto en la negociación en la que se mejore una de las partes sin que ninguna se perjudique (eficiencia de Pareto). Se trata de construir unas creencias y una seguridad alrededor de la organización, un sentido de grupo, de unidad. De esta manera, los intereses personales y egoístas de los individuos se diluirán en un bien mayor. Por esta razón es fundamental que las empresas tengan una visión precisa de qué es lo que quieren, de cuál es el impacto que quieren generar, cuál

<sup>7</sup> [Barnard] vio la importancia de la acción estratégica por parte de los actores interesados en las organizaciones y las dificultades para descubrir y negociar conjuntos de intercambios y acuerdos conjuntamente satisfactorios.

<sup>8</sup> Un tema constante es la necesidad de encontrar un conjunto de incentivos para que los actores interesados actúen cooperativamente en interés de la organización. Además, [Barnard] anticipó el interés reciente entre los teóricos económicos de los juegos cooperativos en la fe y la confianza como elementos importantes en el desarrollo de estructuras de incentivos

es su lugar en la sociedad, cuál es su gran aporte a la humanidad. Con este sentido de visión, de un bien mayor, los egoísmos de los individuos que componen la organización se diluirán y se unificarán en la búsqueda de este ideal.

In modern terms, Barnard proposed that an executive create and sustain a culture of beliefs and values that would support cooperation. The appeal is not to exchanges, Pareto Optimality, or the search of incentive schemes; it is to the construction of a moral order in which individual participants act in the name of the institution (not because it is in their self-interest to do so, but because they identify with the institution and are prepared to sacrifice some aspects of themselves for it)<sup>9</sup> (Williamson, 1995, p. 13).

Esta creación de una cultura, de una transparencia, esta creación de una *imagen* es fundamental también en el ambiente externo a la empresa. La organización empresarial no opera como un átomo apartado de la sociedad y las otras empresas; no es una entidad aparte de las demás que se sostiene por sí sola. La empresa hace parte de un entramado sistémico en el que depende necesariamente de otras empresas, de otras entidades, de otras organizaciones. Hace parte de una “ecología”, de un entorno en el que todos dependen de otros para sobrevivir. Es una relación de codependencia que el administrador debe saber cultivar. En este sentido, la creación de una imagen, de una cultura, de una reputación, es tan fundamental como la negociación interna de la organización. Es decir, tanto en lo interno, como en lo externo, el administrador debe saber cultivar una confianza que beneficiará en futuras negociaciones:

Una parte considerable del éxito de la organización, en opinión de Barnard, dependía de que mantuviera buenas relaciones con las personas y las instituciones con las que interactuaba normalmente. Al reconocer que la organización dependía de sus inversionistas, proveedores, clientes y otras partes interesadas del exterior, Barnard introdujo la idea de que los gerentes tenían que estudiar el contexto externo y, después, adaptar la organización para mantener el equilibrio. Independientemente del grado de eficiencia que pudiera alcanzar la producción de la organización, si la gerencia era incapaz de garantizar el ingreso constante de materiales y suministros, o de encontrar mercados para sus productos, entonces su supervivencia estaría amenazada (De Cenzo y Robbins, 2002, p. 35).

<sup>9</sup> En términos modernos, Barnard propuso que un ejecutivo creara y mantuviera una cultura de creencias y valores que respaldaría la cooperación. La apelación no es a los intercambios, la optimalidad de Pareto o la búsqueda de esquemas de incentivos; es para la construcción de un orden moral en el que los participantes individuales actúan en nombre de la institución (no porque les interese hacerlo, sino porque se identifican con la institución y están dispuestos a sacrificar algunos aspectos de sí mismos). para ello



La responsabilidad social de las empresas, su percepción como pertenecientes a un nicho ecológico (tanto competitivo como cooperativo), y la búsqueda de un balance armónico de oportunidades, se basa en la reflexión de Barnard sobre la confianza en la negociación (De Cenzo y Robbins, 2002, p. 35).

Se trata entonces, tanto en lo interno como en lo externo a la organización, de encontrar un balance de intereses. Al igual que con el experimento de Hawthorne, la complejidad de la organización radica en la intrusión del factor humano, del interés subjetivo, personal, que difiere y se contrapone al de la empresa. Nos hallamos muy lejos de la concepción cuantificable, mensurable, del enfoque clásico. En estos balances de intereses, el líder administrador parece más un equilibrista en la cuerda floja que un científico frío, observador y calculador. "The possible interrelations between adapting to preferences and shaping them, the subtleties of simultaneously feeding a hunger and changing it"<sup>10</sup> (Williamson, 1995, p. 13). Esto nos remite de nuevo a la frase de Ordway Tead (1993) mencionada anteriormente: la administración es más una aptitud artística que una científica. Y desde la perspectiva de Barnard parece el arte del equilibrio entre los intereses en conflicto.

## La Escuela del Comportamiento

La escuela del comportamiento es el término que engloba conceptos generales del pensamiento de los autores estudiados anteriormente. Esta plantea una perspectiva que se centra en el individuo y reconoce con énfasis que la complejidad de las organizaciones empresariales radica en el factor humano. Una empresa se constituye como una unión cooperativa entre individuos que plantean un objetivo común. Pero su extrema complejidad radica en el mismo hecho de que esos sujetos poseen una subjetividad propia, unos intereses personales, individuales, que inevitablemente divergirán de los de la organización. A esto se suma que dichos sujetos poseen una biografía, una historia pasada que determina y moldea su manera de ver el mundo; poseen creencias arraigadas, prejuicios y posturas personales e intransferibles respecto a la realidad. Necesariamente estos fac-

<sup>10</sup> Las posibles interacciones entre la adaptación a las preferencias y la configuración de las mismas, las sutilezas de alimentar simultáneamente el hambre y cambiarla

tores entran en juego durante la cooperación organizacional y empresarial. La empresa es un gran hervidero de perspectivas múltiples y deseos cruzados. La tarea fundamental de la escuela del comportamiento es

reconocer la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era que dado que el administrador *logra que se hagan cosas a través de personas*, el estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales (George y Álvarez, 2005, p. 134).

La complejidad radica, por lo tanto, en las relaciones humanas. La escuela del comportamiento se vale de la psicología, la antropología y la sociología para fundamentar la necesidad de la comprensión del individuo en el tejido de relaciones sociales que se dan en el trabajo. “Los estudiosos del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales, relaciones de grupos, etc.” (George y Álvarez, 2005, p. 134). Lo que se debe comprender es que a la empresa ingresa un individuo plenamente constituido. Un sujeto en su totalidad. Esto significa que lo que ingresa es un sistema complejo de deseos, creencia, ideologías, aversiones y prejuicios que inevitablemente jugarán un papel determinante en la organización.

Si bien el enfoque clásico, científico, de la administración logró un avance enorme en la concepción de lo que el trabajador es como individuo (aboliendo la figura del “hombre del látigo” y reconociendo al empleado como un ser que tiene unos deseos y unas capacidades para alcanzar esos deseos –*homo economicus*–), esta perspectiva aún se valía de una psicología ingenua y simplista de la naturaleza humana. El hombre no es una máquina que pueda acelerar sus procesos a través de cálculos mensurables y análisis de capacidades y energía. El hombre tiene una personalidad, emociones complejas, deseos contradictorios, necesidad de sentido, necesidad de pertenencia a un grupo, entre otras características; el reconocimiento de este factor humano, intrincado y sutil, es inaplazable en la labor del administrador.

Un ejemplo de cómo el enfoque clásico y la escuela del comportamiento difieren en su visión del trabajador, lo podemos tomar de uno de los descubrimientos del experimento de Hawthorne: desde la perspectiva clásica, un trabajador que realiza la misma tarea día tras día, año tras año, adquirirá una “sabiduría” esencial en la ejecución de su función que aumentará su capacidad, su rapidez y, por lo tanto, derivará en un beneficio tangible para

la empresa al acelerar los procesos de producción. Esto se puede lograr si se le asigna al trabajador la misma tarea durante el mayor tiempo posible para que así acumule más experiencia. Pero la escuela del comportamiento plantea que esto es contraproducente.

Si bien de manera potencial es posible que durante la repetición extendida de la tarea el trabajador pueda acelerar los procesos de producción a través de la experiencia adquirida, eventualmente terminará por producir el efecto contrario y ralentizarlos. Ello se debe a que la repetición misma de la función, extendida por un largo periodo de tiempo, terminará por volverse monótona y mecánica para el individuo, lo que derivará en un aburrimiento y en una desmotivación que lo fatigará emocionalmente y, poco después, físicamente, por lo que se hará más lento y pesado en su labor. Durante el experimento de Hawthorne los investigadores descubrieron que los empleados intercambiaban tareas de manera clandestina sin que los supervisores lo supieran. Esto con el fin de sacudirse el aburrimiento que se apoderaba de ellos al repetir de manera incesante los mismos movimientos una y otra vez. Mayo descubrió que estos intercambios en las labores son importantes para mantener alta la moral del grupo. Si bien se sacrifica parte de la aceleración potencial de los procesos de producción, la motivación de los trabajadores se mantiene a un nivel elevado y estable, lo que a la larga es mucho mejor para el conjunto de la organización.

Centrándose en el elemento humano, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intra e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas (George y Álvarez, 2005, p. 134).

Desde esta perspectiva se debe abandonar la visión de la empresa como una máquina precisa e infalible en la que cada individuo tiende hacia el mismo fin de manera ciega y obediente. Como ya se observó anteriormente con el experimento de Hawthorne, dentro de la organización formal se crean subgrupos informales que tienen sus propios intereses, su propia visión de lo que son los patrones de producción “normales”, los cuales difieren de los de la administración. El término “subculturas antropológicas” es significativo porque estos grupos informales se constituyen como auténticas tribus, con sus propias creencias e, incluso, con sus propios ritos de iniciación. De esto se deriva que el administrador de talento debe ser a su manera un buen psicólogo, un buen sociólogo y un buen antropólogo.

La psicología industrial y la administración científica, debían de unirse porque ambas proclamaban la misma verdad –que la eficiencia nunca podría lograrse a través de una dirección abusiva–. En lugar de ello, debería venir a través del análisis científico del trabajo y la adaptación del obrero a su trabajo y a su psicología, de tal manera que pudiera lograr un puesto floreciente y una perfecta armonía interna (George y Álvarez, 2005, p. 135).

En este esfuerzo por entender la naturaleza humana del trabajador se encuentra un nuevo respeto por el individuo en la organización empresarial. El empleado ya no se percibe como una pieza que se ajusta de manera obediente al engranaje de la empresa. Se constituye ahora como un ser humano con dignidad, con deseos y creencias propias a las que la administración debe saber adaptarse y con las cuales debe saber negociar. Esto lleva al pensamiento administrativo a considerar que “el hombre es primero” (Sheldon, como se citó en George y Álvarez, 2005, p. 136). Y a considerar a “la industria no como una masa de máquinas, sino como un grupo de hombres, un complejo humano” (George y Álvarez, 2005, p. 136).

Aunque esta complejidad humana puede llevar a innumerables tensiones y a múltiples conflictos de carácter impredecible, a pesar de lo asistemáticos y difíciles que puedan parecer los vínculos humanos en la empresa, necesitamos los unos de los otros para lograr nuestros objetivos. La empresa misma se constituye como una agrupación de individuos vinculados para realizar juntos lo que no pueden ejecutar separados. Como se afirmó anteriormente, somos seres gregarios. Requerimos necesariamente de los otros, de la pertenencia a un grupo, para sobrevivir. Esto ha sido así desde tiempos inmemoriales. Pero esta misma necesidad de los otros se configura como una fuente de conflicto porque tenemos subjetividades diferentes, prejuicios arraigados, ideologías e historias personales que chocan las unas con las otras. Si se quiere cultivar el talento en el arte de la administración, es necesario que no se evada esta verdad y que, por el contrario, se reconozca lo antes posible. Esto se hace patente desde la postura de George y Álvarez:

Para ellos, la organización era un sistema de interacciones cuya continuación dependía del balance entre las contribuciones de cada miembro individualmente y de las satisfacciones que obtenía. Así, reconociendo el comportamiento individual, veía la función del administrador como la de distribuir “satisfacciones” (dinero, *status*, etc.) para obtener un comportamiento individual, coordinado y prescrito (...) esta escuela levantó

el velo psicosociológico que hasta entonces había oscurecido al obrero y confundido a los administradores con respecto a la selección de la mejor supervisión (George y Álvarez, 2005, p. 137).

Es así como el pensamiento administrativo enfoca su visión en el individuo. De esta concentración en el sujeto pasa a la relación con otros sujetos, pasa de lo intrapersonal a lo interpersonal. El individuo siempre se encuentra inserto en un grupo, en una relación intersubjetiva, en este caso, establecida en el entorno laboral. El administrador debe comprender que los trabajadores no son individuos atomizados que trabajan solamente para cumplir sus intereses personales. Se hallan entrecruzados en un haz de relaciones complejo, en el cruce de la intersección entre sus propios deseos, los deseos del grupo y los deseos de la administración. Actuar ante la complejidad de estos cruces de intereses requiere de gran talento y sutileza por parte del administrador. Esto nos lleva a reconocer “la necesidad de que el administrador comprenda los principios del concepto de grupo” (George y Álvarez, 2005, p. 136); para lograrlo, debe asumir una postura estratégica para *persuadir* a sus subordinados, encontrar las tácticas que *incitan* a la cooperación; *adaptarse* y *adaptar* los deseos propios y de los trabajadores a los deseos de la organización. Esto es fundamental; se trata de un doble movimiento, de una doble adaptación. Se requiere de cierta flexibilidad, de cierta resiliencia intrínseca para inducir a los individuos del entorno laboral a la cooperación conjunta. Gran parte de la complejidad de los procesos de negociación radica en este principio descubierto por la escuela del comportamiento.

Esta es la complejidad que debemos asumir en nuestra labor como líderes y administradores. Necesitamos del otro y el otro necesita de nosotros, pero cada uno tiene su propia agenda. La administración existe precisamente porque para lograr lo que nos proponemos debemos sobrepasar nuestras barreras individuales y trabajar de manera colectiva y así alcanzar lo que solos no podríamos. Ello requiere de coordinación y sincronización; lo que incluye la necesidad de lidiar con los intrincados laberintos de las individualidades conjuntas, de los seres humanos que se agrupan. El entorno laboral se percibe así como sistema social y no como una mera máquina que acelera procesos: “en la concepción de la organización como *sistema social*, es fundamental la necesidad de solucionar de forma cooperativa las diversas limitaciones que el hombre y su ambiente pueden encontrar” (Paniagua, 2005, p. 67).

Una definición simple de lo que es un líder administrador podría ser: es alguien que cumple objetivos a través de personas. Esto implica que debe ser un letrado, un experto, un conocedor, un sabio de lo que una persona es. Un estudioso de la naturaleza humana.

[La Escuela del Comportamiento] se basa en la idea de que la administración consiste en hacer las cosas por conducto de la gente y, por lo tanto, para que el administrador tenga éxito debe comprender las relaciones humanas, el liderazgo y los demás enfoques de las Ciencias del Comportamiento. Esto le permite establecer mejores relaciones interpersonales con los miembros de la organización, que son considerados el componente más importante de la administración (Paniagua, 2005, p. 66).

En consecuencia, se puede intuir que estos principios no se aplican solo a la empresa. Se hallan latentes en toda forma de agrupación humana: la pareja, la familia, la comunidad, la ciudad, los estados, las naciones, el mundo entero. El gregarismo hace parte esencial de lo que nos hace humanos y está presente en todos los momentos de la vida. El computador en el que escribo estas palabras existe porque un grupo de personas se congregaron y cooperaron para ejecutar lo que no podían hacer separados. Lo mismo con la silla en la que estoy sentado, el escritorio en el que trabajo, la casa en la que vivo. Nada de esto habría sido posible sin la administración, pues estos objetos son producto de labores complejas que requieren de coordinación y sincronización, y ambas características serían imposibles sin un líder que oriente y dirija los procesos intrincados de creación y construcción colectiva. No serían posibles sin un líder que haya conjugado la multiplicidad de deseos encontrados de los individuos agrupados; si no hubiese negociado en los conflictos de intereses y no hubiese adaptado la energía y los anhelos de los demás a un fin común: hacer del mundo un lugar mejor.

Es así como la empresa puede percibirse como un fractal, un reflejo repetido a menor escala de lo que la sociedad es, puesto que el conjunto social se compone a su vez de organizaciones y empresas que tienen sus propias metas a cumplir. Toda empresa necesita de otras para lograr lo que se propone. Ninguna está aislada y atomizada, separada de las demás. Los mismos conflictos de intereses que se presentan entre individuos y grupos en el entorno laboral se presentan a un nivel macro entre empresas. En muchos casos pueden existir restricciones para alcanzar la meta de la organización; sin embargo, el sistema social no necesita estar confiado a una sola empresa. En un momento dado puede extenderse a un gran segmento de la sociedad o incluso a toda la entidad social.

En consecuencia se establece una relación recíproca entre el sistema social y su ambiente. Esto ha hecho que también se le dé el nombre de *ecológico* a este enfoque, porque trata de ocuparse de las relaciones recíprocas entre la organización, su ambiente interno y externo, y las fuerzas que producen los cambios y ajustes organizativos” (Paniagua, 2005, p. 67).

En conclusión, la Escuela del Comportamiento plantea un profundo cambio en el pensamiento administrativo al hacer énfasis en el factor humano y grupal de las organizaciones. En esta se conjugan las ciencias del comportamiento que ganaron fuerza globalmente a mediados del siglo XX. El individuo, el trabajador, es el eje de esta visión, el punto de fuga alrededor del cual giran todos los conceptos de esta escuela de pensamiento. Esto implica la necesidad de conocer la naturaleza humana para liderar y orientar los objetivos de una organización, pero más que nada, se puede comprender como una percepción *ecológica* del trabajo: los individuos se agrupan siendo diferentes y poseyendo anhelos diversos y contradictorios para alcanzar un bien mayor. Todos se hayan interconectados en un haz de relaciones complejo en el que cada uno depende del otro. Insertos en un “ecosistema” codependiente en el que el uno no puede existir sin el otro, los individuos se agrupan y tratan de adaptar sus intereses y sus capacidades a los del colectivo. El trabajador no puede existir sin el administrador, pero el administrador tampoco puede existir sin el trabajador. Ambos se constituyen como individuos que poseen una subjetividad compleja y que deben negociar constantemente, como semejantes, no para que uno salga ganando y el otro perdiendo, ni siquiera para que los dos salgan beneficiados, sino para que todo el conjunto de la sociedad obtenga el beneficio que requiere de este trabajo colectivo.

## La jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow

La motivación es aquello que nos impulsa a concentrar nuestras energías, a enfocarnos en la realización de un objetivo, a esforzarnos por lograr algo que nos proponemos; como se ha repetido ya varias veces, es mucho más compleja de lo que parece.

Los teóricos del enfoque clásico, si bien iniciaron un reconocimiento de la dignidad del trabajador como persona, plantearon conceptos simplistas y limitados respecto a la manera de comprender sus motivaciones más profundas. El trabajador posee una densa psicología propia que debe ser entendida. Los incentivos salariales son solo una parte del estímulo *necesario* para que pueda *sentirse* más vinculado a sus labores en la organización, pero no lo son todo. El trabajador no quiere simplemente más dinero; busca algo más; tiene un propósito de vida, una necesidad existencial de que lo que realiza en la empresa es parte de algo más grande, más significativo, que un sueldo. Tiene un profundo deseo de pertenencia, de ser parte de un grupo, de hacer parte de una unidad, de algo mayor que él y que, sin embargo, sin él no sería lo mismo. Tiene la necesidad de realizarse a sí mismo, de superarse, de reforzar su autoestima, de fortalecer su ego al saberse como alguien que posee unas destrezas, unas habilidades y un conocimiento que lo hacen esencial para el crecimiento de la empresa.

La jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow (1943) se configura como uno de los intentos más ilustres por comprender este carácter complejo de la motivación humana. Enumera una lista de prioridades que ascienden en orden jerárquico. En el ascenso de la jerarquía, cada una es el cimiento de la anterior, siendo cada escalón el prerrequisito para subir al siguiente y alcanzar la cima de la pirámide:

According to Maslow, there is a natural trend in which individuals become aware of and therefore are motivated by each of these needs in ascending order. Progress up the Maslow hierarchy may be thought of as roughly equivalent to climbing a ladder one rung at a time; awareness of the next higher rung presupposes successful negotiation of the lower one. The very lowest, consisting of physiological needs, reflects the individual's concern on survival<sup>11</sup> (Montana y Charnov, 2008, p. 239).

En orden ascendente, las necesidades son las siguientes: *supervivencia, seguridad, sentido de pertenencia, ego-reputación y autorrealización* (Montana y Charnov, 2008, p. 239).

La *necesidad de supervivencia* se trata del cubrimiento de las condiciones básicas fisiológicas: alimentación, agua potable, una morada donde resguardarse y protegerse (hogar), etc. Se configura como la base de la pirámide y es el escalón más amplio, pues

<sup>11</sup> Según Maslow, existe una tendencia natural en la cual los individuos toman conciencia y, por lo tanto, están motivados por cada una de estas necesidades en orden ascendente. Se puede pensar que avanzar en la jerarquía de Maslow es más o menos equivalente a subir una escalera un escalón cada vez; la cercanía del siguiente peldaño más alto presupone una negociación exitosa del inferior. La más baja, que consiste en necesidades fisiológicas, refleja la preocupación del individuo por la supervivencia



este es el que cimenta a todos los demás. Las exigencias fisiológicas siempre están ahí y su insatisfacción crónica puede inducir el derrumbe completo de la pirámide. Este primer escalón describe una serie de requerimientos enteramente biológicos, incluyendo incluso la respiración, que es el fundamento de toda la vida.

La segunda en orden ascendente es la *necesidad de seguridad*. Esta se refiere a la estabilidad en los aspectos fundamentales de la vida: la protección de una familia, de seres a los que amamos y que nos aman y a los cuales podemos recurrir en los momentos más arduos de la existencia. Una estabilidad salarial y laboral dada por la confianza que ponemos en que nuestros servicios serán remunerados continuamente de manera que podamos satisfacer nuestros requerimientos básicos. Esto también incluye la seguridad en el espacio de trabajo, la garantía de que nuestra salud física y mental tendrá estrategias de cuidado en el entorno laboral y, por supuesto, la debida afiliación a servicios de seguridad social y médica.

El tercer escalón es el de la *necesidad de sentido de pertenencia*. A partir de este, la jerarquía, las necesidades y las motivaciones empiezan a hacerse más abstractas y psicológicas, dependiendo así de la subjetividad psicológica del individuo. Los eslabones anteriores deben tener una satisfacción mínima para que el ascenso en la pirámide sea posible. Esta necesidad describe la demanda del individuo de pertenecer a un grupo y sentirse estimado, validado, valorado y respetado por este. Como se mencionó anteriormente (en particular a partir del experimento de Hawthorne), tal necesidad es fundamental en el entorno laboral. El sujeto tiene un interés profundo y una tendencia natural a vincularse a un grupo, a sentirse parte de una unidad. Los sentimientos de rechazo o de exilio tienen consecuencias profundas sobre su psique y pueden alterar el desempeño laboral. Esto se configura como una auténtica necesidad que hay que tener presente en todo momento en la organización empresarial. La empresa, en cierto sentido, debe tratar de suplir a su manera esa condición de pertenencia; si a su interior el trabajador se siente respetado y tiene una dignidad propia, puede sentir que la organización es una segunda familia que le es grata; esto redundará en una mejora de sus relaciones interpersonales, de su sentido de vinculación afectiva a la labor que ejerce diariamente y, finalmente, en una mejora sustancial de sus capacidades de producción.

El cuarto escalón es la *necesidad de ego y de reputación*. Se relaciona con la sensación subjetiva de ser reconocido y estimado por la labor que se ejerce dentro de la organización. El reconocimiento del grupo es fundamental para el sujeto, pues refuerza su confianza y eleva la imagen que tiene de sí mismo. El ego es el centro de la percepción que él tiene de sí, es el filtro nuclear mediante el cual percibe la totalidad de lo real. De esto depende su adaptación a las demandas de la organización; para crear una vinculación afectiva más profunda con su trabajo, el individuo debe sentir que hace parte fundamental de un proceso que no sería igual sin su presencia. La autoestima hace parte primordial de la subjetividad de todo ser humano y debe ser cultivada y cuidada; lo que derivará en una existencia más satisfactoria y el reconocimiento de los demás será el garante del fortalecimiento de esta autoestima. Hace parte de la necesidad gregaria del ser humano el querer sentirse reconocido, admirado y respetado dentro del grupo al que pertenece. La fama, el éxito y el respeto son motivaciones poderosas que pueden potenciar altamente las maneras en las que un individuo ejerce su labor; la potencia de estas motivaciones debe ser reconocida por los líderes administradores para ampliar las posibilidades de crecimiento de la organización empresarial.

El quinto y último escalón en la jerarquía es la *necesidad de autorrealización*; es la más abstracta y subjetiva de toda la jerarquía propuesta por Maslow y, por lo tanto, la más difícil de concretar en términos precisos o pragmáticos en el entorno laboral, sin embargo, es fundamental y tan esencial e inaplazable como cualquiera de las otras necesidades.

La autorrealización se refiere a una satisfacción moral y existencial. El individuo se siente autorrealizado cuando percibe que la vida tiene un sentido, un significado; cuando observa que su esfuerzo no es inútil, que su labor contribuye a la construcción de un bien mayor. A pesar de lo abstracto y subjetivo que esto pueda parecer, esta necesidad afecta profundamente la psicología del trabajador. La relación intrínseca entre esfuerzo y remuneración (el salario recibido por las tareas realizadas) puede derivar en un sinsentido, en un absurdo, si el trabajador no percibe de alguna manera que con su labor aporta a la construcción de un bien mayor. Parte del frenesí consumista en el que se halla la humanidad actualmente tiene mucho que ver con la insatisfacción de esta necesidad. Las personas gastan su dinero de manera compulsiva en objetos que no necesitan, precisamente porque pretenden darle un sentido al esfuerzo realizado en sus labores, sentido

que muchas veces no se ve satisfecho directamente en su trabajo; de tal manera que el salario que reciben por un esfuerzo y una energía gastados con dificultad, se desvanece en consumos innecesarios. Como el individuo no puede hallar un sentido existencial preciso al esfuerzo que realiza, entonces ve la necesidad de transferirlo (a través del gasto de su salario) en un objeto concreto que le dé significado, pero la satisfacción pronto se desvanece y el esfuerzo vuelve a ser percibido como absurdo, por lo que el individuo compra más objetos para sentir que ese esfuerzo no es insignificante, creando así un bucle constante de insatisfacción. Este es solo un ejemplo de lo compleja e importante que puede ser la necesidad de autorrealización en la psicología del trabajador.

De algún modo, la organización empresarial debe buscar la manera de satisfacer esta necesidad, pero no es algo que se pueda establecer en términos precisos y pragmáticos, es algo que se halla en el sentido profundo de lo que la empresa es, de cuál es su razón para existir. Esto se mencionó previamente cuando afirmamos que una organización empresarial debe saber claramente cuál su visión y su misión, cuál es el aporte que hace a la sociedad, cómo construye la posibilidad de hacer del mundo un lugar mejor; es algo que se halla inscrito en el nacimiento mismo de la organización y es algo que no debe ser tomado a la ligera. Cuando nos referimos al pensamiento de Barnard y a las complejidades de los procesos de negociación entre empleados y administradores hacíamos hincapié en este factor. La negociación, a mayor escala, no busca simplemente el alcance de la eficiencia de Pareto o el consenso sobre el aumento de incentivos salariales; para que los individuos con intereses en conflicto cooperen de manera abierta y honesta deben, primero que nada, sentir que trabajan en la construcción de algo que es más grande que ellos, algo que tiene un sentido, una misión, algo que los supera, un bien mayor. Solo así los egoísmos y los intereses personales se equilibrarán y todas las partes estarán dispuestas a sacrificar algo por el bienestar del colectivo organizacional; y esto sucederá solo si ven a la empresa como una institución moral con un sentido existencial preciso y significativo. Esto hace parte de la complejidad de la necesidad de autorrealización.

## Algunas aclaraciones respecto a la jerarquía de las necesidades

La jerarquía de las necesidades de Maslow a menudo es criticada por plantear una visión simplista de las motivaciones humanas. Algunas de estas opiniones plantean que la estructura ascendente y lineal en los escalones de la pirámide es sumamente rígida y no coincide con la profunda complejidad de la psicología humana; a esto suman que no se puede ubicar con precisión la posición de la fe en un poder mayor, las creencias religiosas, trascendentales y metafísicas que son también fundamentales porque nos dan un sentido de la existencia y un propósito espiritual que nos estimula a seguir adelante en el día a día, a pelear y a darle un significado a las dificultades y dolores constantes de la vida. Esta necesidad de trascendencia podría ubicarse en el último estadio de la pirámide, en la necesidad de autorrealización, pero al ser una necesidad tan profunda y compleja es posible plantear un estadio en sí misma que trate de describirla.

También se hace necesario comprender que las necesidades descritas por Maslow nunca están enteramente satisfechas. Cada uno de los cinco estadios de la pirámide se encuentra en un perpetuo movimiento de satisfacción e insatisfacción y nunca alcanzan la totalidad o una definitiva completitud:

Maslow didn't mean to imply that any need ever receives *complete* satisfaction. Rather, he believed that some minimal degree of satisfaction is required before a need ceases to preoccupy the individual to the exclusion of higher needs. Once that point is reached, the person will be free to feel the tensions associated with the next level in the hierarchy and to experiment with a new set of behaviors designed to satisfy the new need<sup>12</sup> (Montana y Charnov, 2008, p. 239).

No se trata de que un estadio al estar enteramente satisfecho le permita al individuo ascender al siguiente, más bien es un diálogo constante entre necesidad y necesidad, una interacción, una dialéctica que nunca termina. Y lo que se debe comprender es que esta insatisfacción es precisamente lo que motiva al individuo a avanzar, a superarse a sí mismo y a expandir sus límites:

<sup>12</sup> Maslow no quiso dar a entender que alguna necesidad recibe satisfacción completa. Más bien, él creía que se requiere un grado mínimo de satisfacción antes de que la necesidad deje de preocupar al individuo por la exclusión de las necesidades más altas. Una vez que se alcanza ese punto, la persona será libre de sentir las tensiones asociadas con el siguiente nivel en la jerarquía y de experimentar con un nuevo conjunto de comportamientos diseñados para satisfacer la nueva necesidad (Montana y Charnov, 2008, p. 239).

According to Maslow, only unsatisfied needs are prime sources of motivation. This means that only if you are hungry will you buy, grow, or –depending on the extent and duration of your hunger –even steal food to satisfy the primitive physiological need to survive. Likewise, only if you have an intense craving to succeed will you study and learn as much as you can in order to fulfill this ambition<sup>13</sup> (Montana y Charnov, 2008, p. 238).

Es así como la insatisfacción es el motor principal de la motivación. Cada una de las necesidades de la pirámide actúa en un movimiento circular de plenitud y vaciamiento; un movimiento repetido en el que la necesidad se satisface pero, en el mismo instante de su satisfacción, empieza a vaciarse para dar espacio de nuevo al anhelo. Para ponerlo en términos más simples, cuando tenemos hambre, el comer una vez no nos va a satisfacer de por vida; desde el momento en el que estamos llenos, los procesos gástricos inician su procedimiento para vaciar el estómago y darle su lugar al hambre nuevamente. Esto se puede aplicar metafóricamente a todas las necesidades de la pirámide, incluso en los estadios más abstractos y subjetivos, como el del ego-reputación o el de la autorrealización. Podemos lograr un éxito laboral y disfrutar del reconocimiento y la fama que este nos otorga, pero al instante de disfrutarlo ya estamos pensando en cómo ascender más, cómo ser mejores, cómo superar este éxito recién logrado y llegar más alto. La jerarquía de las necesidades de Maslow puede ser comprendida así como una dialéctica del hambre, tanto en el sentido fisiológico como en el sentido psicológico y existencial. Comprender que la satisfacción proviene primariamente de la insatisfacción es fundamental en la organización empresarial. La insatisfacción es movimiento; impulsa, energiza y obliga a los individuos a expandir sus límites.

Ahora bien, debe comprenderse que estamos hablando de las necesidades más abstractas, más que nada de los estadios tercero (necesidad de pertenencia), cuarto (ego-reputación) y quinto (autorrealización) de la pirámide. Los primeros dos estadios (supervivencia y seguridad) son absolutamente inaplazables. Su satisfacción es de primera prioridad en todas las facetas de la vida, muy especialmente en la faceta laboral; solo si estos estadios están satisfechos en primera instancia podrá el individuo abocarse de lleno a la satisfacción de los estadios más elevados y complejos.

<sup>13</sup> Según Maslow, solo las necesidades insatisfechas son fuentes principales de motivación. Esto significa que solo si tienes hambre comprarás, crecerás o –dependiendo de la extensión y duración de tu apetito– incluso robarás alimentos para satisfacer la primitiva necesidad fisiológica de sobrevivir. Del mismo modo, solo si tienes un intenso anhelo por lograr, estudiarás y aprenderás todo lo que puedas para poder cumplir con esta ambición.

Es así como podemos concluir que las motivaciones humanas son complejas y que un intento de comprenderlas a profundidad es fundamental para la formación del líder administrador. Si este es aquel que “logra cosas a través de personas”, entonces es fundamental que su conocimiento de los motores de la acción humana sean lo más completos y exhaustivos posible. No se trata de aplicar la pirámide de las necesidades como una plantilla que se coloca de manera igual a todos los casos; se trata de comprender que los movimientos y las motivaciones del deseo humano son intrincados y que en los contextos tácticos y estratégicos de las organizaciones empresariales requieren de un amplio espacio de reflexión. Las necesidades actúan de forma dialéctica, interactúan las unas con las otras y constituyen el tejido de la subjetividad del trabajador; hay unas que son absolutamente primordiales y no negociables en ningún tipo de contexto (supervivencia y seguridad), las otras son aquellas que impulsan la acción humana de sus resortes más profundos y su estimulación en el entorno laboral es lo que permite que el trabajador crezca como persona, busque ampliar sus propios límites y logre superarse a sí mismo. Comprender esto es primordial para el crecimiento de cualquier empresa:

Acceder al ser humano a través de las necesidades permite tender el puente entre una antropología filosófica y una opción política y de políticas (...) Comprender las necesidades como carencia y potencia, y comprender el ser humano en función de ellas así entendidas, previene contra toda reducción del ser humano a la categoría de existencia cerrada. Así entendidas las necesidades –como carencia y potencia– resulta impropio hablar de necesidades que se “satisfacen” o que se “colman”. En cuanto revelan un proceso dialéctico, constituyen un movimiento incesante. De allí que quizás sea más apropiado hablar de vivir y realizar las necesidades, y de vivirlas y realizarlas de manera continua y renovada (Manfred, Erizalde y Hopenhayn, 2006, p. 50).

## Enfoque de organizaciones

Entre el enfoque clásico y el enfoque humanista existe un gran contraste teórico y pragmático respecto al funcionamiento de las organizaciones. El primero pone el énfasis sobre la aplicación del método científico a los procesos de producción; el segundo, a la complejidad impredecible de las relaciones humanas.

El enfoque humanista emergió como una reacción teórica a la visión simplista e ingenua que el enfoque clásico planteaba del trabajador. Pero como respuesta filosófica y práctica también estaba sujeta a sus propios sesgos. Se puede afirmar que ambas posturas presentan un desbalance proporcional respecto a la manera en la que se percibe la administración; una se inclina excesivamente hacia el lado del cientificismo, la mensurabilidad y el cálculo; la otra, hacia la subjetividad humana, las organizaciones grupales informales y asistemáticas, y la sutileza de las relaciones humanas; cada una, con sus propios sesgos, desconoce la armonía que puede traer la conjunción de los contrarios. El énfasis en uno u otro de los factores esenciales de la administración necesariamente lleva a negar los otros, que son igual de importantes.

The human relations approach filled in the gaps of the classical approach, and corrected its one-sidedness but in the process could not avoid the pitfalls of becoming an equally one-sided theory on its own. Therefore, neither of the two is a complete theory. With their opposing emphasis they very well supplement and correct each other. For a student of public administration the best course would be to read the two theories in conjunction with each other to get a near picture of the total organisational reality as is possible by the present stage of knowledge of organisational dynamics<sup>14</sup> (Basu, 2004, p. 143).

Se hace necesario entonces el intento de una visión más integral y equilibrada del fenómeno administrativo. Como una ley inevitable de la perspectiva, cada enfoque, al posar su mirada en un aspecto específico de la realidad, niega la mirada a muchos otros, creando de manera indefectible su propio punto ciego. En un intento por lograr una comprensión más completa y holística del fenómeno administrativo (decimos intento porque no hay ningún enfoque teórico que no tenga sesgos), las teorías a seguir tratan de plantear una visión más matizada y equilibrada de la administración; equilibrio que trata de reconocer tanto los aspectos formales y científicos de la organización, como los informales y complejos de la naturaleza humana.

Se trata entonces de encontrar un balance entre los asuntos formales y no formales de la organización. El conocimiento de ambos factores no debe ser ignorado, si se quiere una visión menos parcializada y más completa de la administración, puesto que el método

<sup>14</sup> El enfoque de las relaciones humanas llenó las lagunas del enfoque clásico y corrigió su parcialidad, pero en el proceso no pudo evitar las trampas de convertirse en una teoría igualmente unilateral por sí misma. Por lo tanto, ninguna de las dos es una teoría completa. Con su énfasis opuesto, se complementan y corrigen mutuamente. Para un estudiante de la administración pública, el mejor curso sería leer las dos teorías en conjunto para obtener una visión más cercana de la realidad organizacional total, como es posible en la etapa actual de conocimiento de la dinámica organizacional

científico, el análisis, el cálculo de velocidades y capacidades, igual que el conocimiento de la psicología humana, la persuasión, la antropología y las relaciones interpersonales, son fundamentales para hacerse una imagen precisa de lo que la administración es. Los siguientes enfoques configuran los ejemplos más reconocidos de hallar un equilibrio entre los factores formales e informales de la administración.

## Teoría burocrática

La teoría burocrática fue desarrollada por Max Weber, un sociólogo alemán de principios del siglo XX. Weber (1923) define la burocracia como un sofisticado sistema que se configura como una estructura por *tareas* (procesos, funciones, etc.), en el que el trabajo se divide y se especializa. Esto siempre dirigido hacia un fin específico cuyo logro depende siempre de esta sistematización, creando un detallado y complejo conjunto de reglas y procedimientos de coordinación que ciñen a los individuos para alcanzar el propósito de la organización.

Desde esta perspectiva, la burocracia se configura como la manera más racional y eficiente de organización entre las personas. Su extrema forma de organización en los procedimientos que requieren de la coordinación entre un gran número de personas, la convierten en uno de los sistemas más necesarios a la hora de coordinar procesos masivos a gran escala. La racionalidad se ubica en que los objetivos, los procesos y las tareas se plantean como parámetros fijos, "objetivos", impersonales, que superan la individualidad de las personas que componen la organización. Los individuos se adhieren a este sistema impersonal y responden, más que nada, ante las reglas mismas que el sistema establece; esto garantiza la consecución de una máxima eficacia en la realización de los pendientes, y se configura como una de las formas más sofisticadas de organización formal precisamente por esta objetivación del sistema. El sistema supera a los individuos, los sobrepasa en su individualidad y los coordina a través de parámetros específicos; su impersonalidad habilita una pacificación temporal de las subjetividades humanas y de las organizaciones informales en el entorno laboral, es decir, los trabajadores responden a unas pautas y a



unos preceptos que van más allá de los administradores y los líderes de la organización. “Whatever may be the evils of bureaucracy, it is simply indispensable for the running of complex administrative structures”<sup>15</sup> (Basu, 2004, p. 145).

Los principales factores que determinan la configuración de una burocracia eficaz son los siguientes:

*División del trabajo:* esencial para la realización eficaz de la producción. La burocracia establece una división precisa del trabajo basándose en las competencias y en los méritos de los trabajadores (Basu, 2004 p. 146). En procesos masivos de administración, la especialización es fundamental; esto es, el trabajador debe tener un conocimiento pleno de su tarea y una orientación específica de su lugar en la gran cadena de producción. La organización opera entonces como una máquina en la que cada pieza cumple su función.

*Jerarquía:* las divisiones jerárquicas son esenciales en las organizaciones burocráticas. Una jerarquización clara de las cadenas de mando evita una confusa emisión de órdenes contradictorias, las cuales pueden perjudicar profundamente los procesos de producción. Cada jefe, cada líder, cada administrador tiene su lugar preciso en la jerarquía y un poder que se limita con claridad, una autoridad cuyas fronteras están previamente definidas y que el sujeto no puede traspasar. Tanto el administrador como el trabajador no son más que una parte de un sistema, unas reglas y unos parámetros que los anteceden y que, eventualmente, los sucederán.

There is a clear separation between superior and subordinate offices each lower office is under the control and supervisión of higher one. Remuneration is fixed in accordance with the nature of the job and the grade of responsibility. Promotion and career advancement are on the basis of seniority and merit<sup>16</sup> (Basu, 2004, p. 146).

*Reglas:* este es uno de los factores cardinales de la burocracia y es primordial para la consecución de su eficiencia. Las reglas son parámetros abstractos, objetivos, que superan a los individuos, incluso a los líderes administradores; cada trabajador, desde el estadio más bajo hasta el más alto de la jerarquía debe ceñirse a estas reglas. “The role of rules has been stressed by Weber so that personal favouritism, arbitrariness or

<sup>15</sup> Cualesquiera que sean los males de la burocracia, es simplemente indispensable para el funcionamiento de estructuras administrativas complejas.

<sup>16</sup> Existe una clara separación entre las oficinas superiores y las subordinadas, cada oficina inferior está bajo el control y la supervisión de la superior. La remuneración se fija de acuerdo con la naturaleza del trabajo y el grado de responsabilidad. La promoción y el avance profesional se basan en la antigüedad y el mérito.

nepotism may not hinder the working of an organisation. Every act of personal direction of officials must be justified by impersonal ends”<sup>17</sup> (Basu, 2004, p. 147). El favoritismo, el nepotismo y otras formas de irrupción de la subjetividad humana pueden minar la eficacia de los procesos de producción, por esta razón, la burocracia establece reglas abstractas e impersonales que no puedan ser modificadas por las arbitrariedades o los caprichos de los sujetos.

*Impersonalidad:* los caprichos humanos, las arbitrariedades, los egoísmos, los sentimientos, los anhelos personales, etc., no tienen lugar en la organización burocrática. El sistema al que se ciñen los trabajadores es totalmente objetivo e impersonal; sobrepasa sus individualidades y cualquier intervención arbitraria del factor humano; les antecede y les sucede y no puede ser alterado por ellos. “The bureaucratic form has no place for personal whims, fancies or irrational sentiments. Official activity is conducted in a bussinesslike manner with high degree of operational impersonality”<sup>18</sup> (Basu, 2004, p. 148)

*Regla de orientación:* “rationality and impersonality are mainly achieved through formulation of rules and procedures which clearly define official spheres of authority and conduct, which the employees are to rigidly maintain in discharging their duties”<sup>19</sup> (Basu, 2004, p. 148). Las reglas orientan a los individuos de modo que estos deben entregarse de manera precisa a sus tareas y a sus porciones de poder bien delimitadas. La organización opera así como una máquina con sus propias leyes y mecanismos a la máxima eficiencia. Ningún departamento, ninguna oficina, ni ningún trabajador deben obstruir las labores del otro, pues todo está delimitado con precisión.

*Racionalidad:* para Weber (1923), la burocracia es el sistema de organización de individuos más racional que ha podido ser concebido por el hombre. La racionalidad resume todos los principios enumerados anteriormente. Se dice racional porque ejerce un control imperativo sobre los seres humanos, ciñéndolos a unas reglas y a unos protocolos claros de comportamiento en la ejecución de sus labores, esto para evitar la intrusión de factores personales o subjetivos que puedan minar la producción. Los objetivos de la

<sup>17</sup> El papel de las reglas ha sido subrayado por Weber para que el favoritismo personal, la arbitrariedad o el nepotismo no obstaculicen el funcionamiento de una organización. Cada acto de dirección personal de los funcionarios debe ser justificado por fines impersonales.

<sup>18</sup> La forma burocrática no tiene lugar para caprichos personales, fantasías o sentimientos irracionales. La actividad oficial se lleva a cabo de una manera empresarial con alto grado de impersonalidad operacional.

<sup>19</sup> La racionalidad y la impersonalidad se logran principalmente mediante la formulación de reglas y procedimientos que definen claramente las esferas oficiales de autoridad y conducta, que los empleados deben mantener rigidamente en el desempeño de sus funciones.

organización y los medios de los que se vale para alcanzarlos se abstraen, se convierten en ideas y parámetros impersonales, casi tan rígidos como las leyes de la física. Esto habilita una demarcación clara entre los asuntos personales y los asuntos oficiales (Basu, 2004, p. 147).

## Escuela Matemática

La Escuela Matemática se fundamenta en una sistematización cuantificable de todos los procesos de producción de la organización empresarial. Esta se vale de modelos matemáticos para calcular y predecir las capacidades de producción de la empresa, buscando, ante todo, la precisión (Mercado, 2002, p. 31); en consecuencia, mediante el cálculo y el análisis exhaustivo se tratan de reducir al mínimo las incertidumbres de las decisiones administrativas.

Incluye [la Escuela Matemática] aquellos métodos matemáticos teóricos que consideran la administración como un sistema de procesos y modelos matemáticos, entre ellos la investigación operativa, el análisis de operaciones, etc. Es un enfoque eminentemente cuantitativo y que aporta métodos que permiten interpretar y solucionar situaciones o problemas de decisión, programación, control, etc., de la administración, considerada esta en su conjunto (Jiménez, 2000, p. 70).

Esta visión enfatiza el proceso de la toma de decisiones; a partir de ello podemos considerar toda decisión administrativa como una apuesta. Se toma una determinación según la favorabilidad de las probabilidades, pero toda decisión entraña un riesgo intrínseco y, a su vez, excluye necesariamente a todas las demás. La Escuela Matemática trata de reducir al mínimo el riesgo a partir de una teoría de las decisiones relacionada principalmente con la teoría de juegos y la estadística. Toda posible decisión administrativa se analiza con base a sus posibilidades, consecuencias, ramificaciones, incertidumbres y los riesgos que cada una implica, lo cual se trata de reducir a cantidades discretas cuantificables y calculables.

La perspectiva del proceso se concentra en la elección entre las posibles alternativas de solución de aquella que produzca mejor eficiencia. Su énfasis está en la búsqueda de los medios alternativos. Es un enfoque criticado por preocuparse por el procedimiento y no por el contenido de la decisión. Existen modelos matemáticos que retratan las opciones de decisiones que serán tomadas y que varían desde la racionalidad (medios para alcanzar los objetivos), hasta la irracionalidad (elección basada en emociones e impulsos irracionales) (Chiavenato, 2007, p. 382).

Como se puede ver, es una perspectiva que se orienta principalmente a los aspectos más formales de la administración. Si bien hace un intento por cuantificar asuntos en los que el factor humano juega un papel fundamental (la toma de decisiones), debe comprenderse que esta perspectiva tiene sus limitaciones respecto a características más informales de la organización empresarial (la psicología humana, las relaciones interpersonales, la sociología de los trabajadores, los saltos de fe en los procesos de negociación, las motivaciones, etc.); en otros términos, el modelo matemático de toma de decisiones es altamente sofisticado y tiene un futuro prometedor (con los grandes y rápidos avances de la informática computacional), pero además es limitado y desconoce gran parte de la incertidumbre que rodea el factor humano (aspecto que ni siquiera los ordenadores cuánticos podrán llegar a sistematizar y que sigue siendo esencial e inaplazable en las decisiones administrativas). Podríamos afirmar que la administración es, simultáneamente, una ciencia y un arte; depende del cálculo, el análisis y la predictibilidad y también del talento y de la intuición, de *tacto* sutil en las relaciones humanas que ningún algoritmo podrá reemplazar.

A reserva de analizar el alcance, las posibilidades y las limitaciones del método matemático, queremos hacer notar que un sinnúmero de elementos de la administración escapan todavía, y algunos escapan perpetuamente, a esta; que jamás podrán los métodos matemáticos substituir al criterio del administrador, sobre todo en la apreciación de los aspectos humanos; y que, en último término, las matemáticas jamás pueden perder su carácter meramente instrumental de puro simbolismo para que la mente maneje con más eficacia ciertas relaciones; pero que la coordinación es en su esencia, un problema substancialmente humano, es innegable (Reyes, 1978, p. 47).

## Teoría de sistemas

La teoría de sistemas se configura como un modelo conceptual que trata de comprender todos los fenómenos de la realidad como interrelacionados entre sí. Un sistema se interpreta como una estructura compuesta por diversas partes cuya función es parte integral dentro del mismo sistema. Estas funciones interactúan las unas con las otras creando un entramado de relaciones complejo que hace que el sistema sea lo que es: una estructura eficaz que produce procesos.

La teoría de sistemas se enfoca en la *interacción* entre las piezas y no en sus partes mismas o individualidades. Se trata de una cuestión de *relación*; esto es, lo que constituye al sistema es la "*relacionalidad*" de sus partes.

Este es un nuevo paradigma mental que va mucho más allá del pensamiento administrativo. Es una teoría netamente interdisciplinar que permea todas las áreas del conocimiento. La teoría de sistemas plantea una reacción profunda a diversos conceptos que han dominado al pensamiento occidental durante siglos, tales como el de sustancia, ente o, incluso, el de sujeto. Ninguna cosa puede ser vista como algo separado, como algo que es en sí mismo; todo está interrelacionado; todo está conectado.

La teoría general de sistemas puede ser considerada una teoría totalizante, ya que los sistemas no se pueden entender plenamente sino sólo mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes sin perder de vista la visión del todo mayor al que pertenecen (Boland, Lyytinen y Yoo, 2007, p. 30).

Ya se puede intuir que esta perspectiva se aplica plenamente a las organizaciones empresariales. La empresa es un sistema compuesto de subsistemas en el que cada parte (los trabajadores) juega un papel esencial; ninguna de estas partes puede ser considerada por separado, pues lo que es la interacción entre estas es lo que crea a la empresa. Y es la compleja labor del administrador liderar este sistema, verlo en su totalidad, como una estructura sistémica en la que el todo es más grande que sus partes.

El concepto de sistema se vincula a la idea de una unidad compleja integrada por varias partes que sirven a un fin común. Si bien la palabra sistema puede tener muchas connotaciones, todas ellas se acercan a un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado será mayor que el resultado de las unidades o partes si funcionaran en forma independiente (Boland et al., 2007, p. 30).

Es fundamental que el administrador no fraccione su percepción de la empresa; debe verla como una estructura sistémica operacional compleja. La interacción entre las partes es más importante que las partes mismas, lo que significa que la función de cada empleado afecta indefectiblemente a la de los otros. La eficiencia de la producción recae sobre este principio primordial.

Es necesario estudiar no solo las partes y procesos de modo aislado, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifica, resultantes de la interacción dinámica de partes (Bertalanffy, como se citó en George y Álvarez, 2005, p. 176).

Algunos conceptos importantes de la teoría de sistemas aplicada a la administración son los siguientes:

*Importación de energía:* se comprende como la interacción de la organización con otras organizaciones, socios, competencia, individuos, con el propósito de adquirir los elementos esenciales para la producción que la empresa misma no está en capacidad de crear (George y Álvarez, 2005, p. 176). Aquí nos remitimos de nuevo a la percepción ecológica de la administración. La empresa hace parte de un sistema complejo en el que depende de otras entidades para su supervivencia.

*Procesamiento:* "los insumos se procesan internamente y se crean productos o servicios" (George y Álvarez, 2005, p. 176)

*Exportación de productos:* "los productos que se crearon se envían al exterior" (George y Álvarez, 2005, p. 176)

*Carácter cíclico del intercambio:* este proceso crea un ciclo de interacción con las otras empresas y entidades del entorno. De nuevo regresamos a la concepción ecológica de la administración. La organización necesita de otras para sobrevivir, y las otras organizaciones, a su vez, necesitan de ella para subsistir; esto se configura como algo plenamente sistémico. Lo que permite la mutua sobrevivencia de las organizaciones es su interacción, su "relacionalidad"; se necesitan los insumos de otras entidades para crear los productos propios y, viceversa, los productos propios son requeridos para la producción en otras entidades. Es un círculo sistémico que se convierte en un bucle en el que la cooperación es fundamental para la mutua sobrevivencia.

*Entropía negativa:* "para perdurar, los sistemas abiertos importan más energía de la que gastan, lo que les permite almacenarla y liberarla para satisfacer la demanda y evitar la entropía y la tendencia al caos" (George y Álvarez, 2005, p. 176).

*Insumo de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación:* La información es considerada un insumo para el sistema, que le permite evaluar su funcionamiento con respecto al ambiente y evita las desviaciones. Cuando la retroalimentación es negativa, indica fallas en el sistema para que éste rectifique y se mantenga en un curso de acción. Debido a que la información es mucha, se necesita un mecanismo de codificación que seleccione la que es pertinente para el buen funcionamiento. Esta es la función del proceso de codificación (George y Álvarez, 2005, p. 176).

## Teoría de la contingencia

No existe el santo grial de la teoría organizacional; no hay ninguna panacea que certifique la estructuración ideal y perfecta de una empresa; este parece ser el credo de la teoría de la contingencia. No existen principios universales, ni reglas metódicas que puedan establecer de manera determinante cómo debe dirigirse una organización empresarial. Las estructuras son móviles y mutan de situación en situación. Una organización no es igual a la otra, pues todas difieren en tamaño, formas de producción, estructura jerárquica, división del trabajo, tecnología y relación con el entorno y demás entidades y organizaciones.

Todos estos factores contribuyen a que cada organización sea única, posea un carácter propio; y es partir de ese carácter específico que ella misma debe crear sus propios principios para orientarse en los procesos de producción.

La teoría de la contingencia reconoce la gran variedad de tipos de organizaciones que existen, y cuestiona la idea de que hay *una mejor y única manera de administrarlas* como proponen las escuelas científicas y de las relaciones humanas. Este enfoque considera importante saber qué factores hacen distintas a las organizaciones y cómo se pueden hacer recomendaciones diferenciadas para su administración. No obstante, la teoría acepta que existen suficientes diferencias y similitudes sistemáticas para que sea posible hacer algunas generalizaciones, lo que debe descubrirse son los patrones de variación que sean válidos a pesar de la singularidad de las empresas (George y Álvarez, 2005, p. 201).

Los “patrones de variación” son factores que influyen a las organizaciones y les dan un carácter u otro, un tipo de estructura que las diferencia de las demás. El ambiente, la tecnología, las formas de producción, el tamaño de la organización, su burocracia interna, la incertidumbre, todos estos son elementos que cambian los modos de ser de las empresas. A esto se suma que están sujetas a cambios políticos, climáticos, ecológicos, sociales y tecnológicos que las tocan profundamente; todo lleva a ampliar aún más el espectro de los patrones, pues asumiendo que estos factores las afectan, se hace necesario un marco interdisciplinario para comprender estas relaciones complejas (George y Álvarez, 2005, p. 201).

Hay empresas en la que la relación entre tecnología y estructura es muy estrecha y los avances tecnológicos alteran drásticamente las formas de producción. En las empresas de producción unitaria, el poder y la autoridad se manejan de manera diferente; los niveles de mando son menores, hay menos reglas rígidas en los procedimientos y los empleados tienen mayor libertad en la ejecución de sus labores (Fox & Meyer, 1995, p. 27). Las empresas de producción masiva tienen una mayor cantidad de jerarquías, los procesos son más rígidos y estandarizados, por lo que los empleados tienen menos libertad en la ejecución de su labor. Algo similar sucede con las organizaciones públicas; para ser eficaces requieren de una compleja y sofisticada burocracia al estilo de Weber donde unas reglas abstractas e impersonales deben regir las funciones de los empleados.




Los patrones también determinan la creación informal de grupos y las relaciones interpersonales entre los trabajadores, lo que pone en cuestión algunas de las hipótesis del enfoque humanista. Por ejemplo, en una empresa de producción unitaria, las relaciones interpersonales no tienen por qué ser fomentadas por los directivos, la tecnología y las formas de producción ya incitan a los empleados a relacionarse entre ellos (George y Álvarez, 2005, p. 202). En las empresas de producción en serie sucede todo lo contrario; los directivos deben fomentar las relaciones interpersonales entre empleados porque lo que en la empresa de producción masiva la estimula, en la de producción en serie la dificulta (George y Álvarez, 2005, p. 201).

El ambiente afecta profundamente los patrones de comportamiento de una organización. Las organizaciones no son sistemas cerrados, están abiertas a un entorno cambiante e impredecible. Estos cambios y estas impredecibilidades las obligan a ser flexibles en sus estructuras internas y a adaptarse constantemente a estas variaciones. Por ejemplo, cuando los cambios en el entorno son distanciados y poco usuales, la organización puede equilibrarse fácilmente en estándares fijos y predecibles, cadenas de mando inamovibles, jerarquías establecidas y protocolos de tareas rígidos (George y Álvarez, 2005, p. 203).

Pero cuando el entorno es móvil, cambiante e impredecible, se hace necesario que la estructura se distienda y recurra a la adaptabilidad y la flexibilidad. Este tipo de entorno impide que las acciones corporativas sean estandarizadas, asignadas en preceptos fijos. Los métodos específicos y protocolarios no responden a estas exigencias que continuamente son inesperadas y requieren del conocimiento específico del trabajador, tanto como un alto grado de adaptación e improvisación, lo que da más libertad para ejercer su labor (George y Álvarez, 2005, p. 203).

Esto también se da en los subsistemas mismos de la organización. Las áreas departamentales que tienen contacto con porciones más fijas y predecibles del entorno tienden a tener una estructura con métodos fijos y protocolos que se repiten sin mucha diversidad; pero los departamentos que están en relación con partes más caóticas e impredecibles del entorno deben ser más flexibles para adaptarse a los cambios a los que están sometidos constantemente (George y Álvarez, 2005, p. 203).

Estos son solo algunos ejemplos de cómo los patrones de comportamiento de las empresas se adaptan a las exigencias internas y externas a las que están sometidas. Se podría tejer una metáfora alrededor de esto y afirmar que la “ecología” del mundo empresarial es similar a la selección natural de Darwin. Al igual que las especies a lo largo de los milenios, las empresas deben ser flexibles y adaptarse a los cambios del entorno, tanto en las variaciones sutiles como en las variaciones masivas y repentinas. De esto depende su supervivencia, su permanencia en el medio y, finalmente, su victoria en el nicho ecológico.



# Capítulo 3.

## Tendencias actuales de la administración

## Just in time (Justo a tiempo)

*Just in time* (JIT), o justo a tiempo (JAT) en su traducción al castellano, es una metodología que llegó a occidente desde Japón en los años 80, de la mano de teóricos como Monden (1996) que vieron en ella un enorme chance para que la industria creciera, pues se estaba quedando rezagada por el mal uso de los conceptos clásicos de administración como la eficiencia. Durante esta época, muchas empresas se vieron afectadas por grandes pérdidas económicas que se traducían en bancarrotas y cierres masivos. El JIT se trataba de una estrategia de producción muy efectiva creada en Japón que se proponía reducir costos y agilizar procesos mediante la eliminación de todo tipo de espacios, tiempos, materias primas, entre otros, que retrasaran y acumularan los productos en las empresas. Como indican Marín y Delgado (2000), el JIT se trata de “un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos” (p. 36).

Es común encontrar empresas que producen muchos más productos de las cantidades que se especifican en los pedidos de sus clientes, para mantener un inventario actualizado de los mismos. El sistema JIT precisamente trata de erradicar esta práctica para evitar la acumulación innecesaria de producción y que los empleados se concentren solo en hacer justo lo que se requiere, lo que el pedido del cliente demanda. Por otro lado, el factor temporal también es profundamente considerado en este sistema porque la eficacia alcanzada por medio de determinadas modificaciones al proceso de producción, permite que las entregas se hagan justo a tiempo, cuando se necesitan; de esta manera, los clientes permanecen satisfechos con el producto y el cumplimiento de los plazos. La calidad es fundamental en el JIT porque se busca que las organizaciones empresariales optimicen tanto sus procesos que puedan producir ajustándose a sus propios requisitos. Finalmente, el desperdicio de recursos es un asunto que se encuentra en el centro del sistema. Para confrontarlo, el JIT propone una revisión constante de cada uno de los pasos del proceso de producción para percatarse a tiempo de posibles fallas, fugas, atrasos, incumplimiento de plazos, entre otros factores que puedan afectar seriamente a la empresa.

Uno de los divulgadores más conocidos de la filosofía JIT, Edward J. Hay (1988) privilegia el tema de la calidad por considerarlo un requisito indispensable para poder aplicar el sistema en cualquier empresa. Retomando a Phil Crosby, (1999) indica que la idea sobre la calidad en occidente ha girado siempre en torno a la perfección, lo cual ha provocado que se considere como casi imposible de alcanzar. Es de anotar que este imaginario sobre la perfección viene desde los tiempos de la civilización griega, que consideraba un objeto perfecto cuando se ajustaba a una representación preconcebida del mismo. Este pensamiento sobrevivió y se instaló en la base de la producción como una garantía de la calidad de un producto. Sin embargo, en palabras de Hay (1988), Crosby considera que la idea de perfección es realmente perjudicial para las empresas porque precisamente se encuentra en la esfera de lo irrealizable (pp. 156-157). Por el contrario, cuando la calidad adquiere un significado distinto desde los requisitos cumplidos por el producto, se puede considerar al alcance de la mano. De acuerdo con Hay (1988), si un producto es distinto a otro, no hay por qué buscar cuál es más perfecto, sino indicar si cumplen con los requisitos propuestos para su fabricación; si es así, el producto es de alto rango.

Otro de los factores que está a la base del JIT es el nuevo papel que desempeñan los operarios en la cadena de producción. Se trata de una estrategia que busca la mejor asociación del empleado con la maquinaria. Como indica Juárez (2002), en el JIT hay “una combinación organizacional original y muy cuidadosa del desempeño del trabajo humano y el uso de la automatización” (p. 41). El sistema propone, de acuerdo con el tipo de producción que se deba completar, que la cadena de trabajadores y maquinaria esté dispuesta de tal manera que se economice tiempo, espacio y movimientos en la mayor medida posible. Por ejemplo, si es preciso que un operador tome un producto varias veces para elaborarlo, es necesario garantizar que la cadena de producción se lo permita hacer sin que se vea interrumpido el trabajo de otros o el suyo. Este vínculo entre el trabajo humano y la automatización conduce, junto con todos los anteriores, a un factor imprescindible de todo proceso administrativo y que el sistema JIT no deja atrás: la reducción de costos. En palabras de Juárez (2002), en el JIT se “busca desde sus inicios el equilibrio entre los factores de la producción, centrada en la reducción de costos, con el estado de la demanda” (p. 41). De acuerdo con este sistema, no es rentable tener productos acumulados, pero sí elaborarlos conforme los clientes hacen sus pedidos. Eso quiere decir

que el estado de la demanda influye completamente en el comportamiento del sistema de producción, porque si no se elaboran productos fuera de pedidos específicos, se evita la acumulación y a lo que conlleva esta, el derroche de recursos. Por lo tanto, si la empresa maneja adecuadamente estos aspectos de la producción, podrá tener un nivel alto de calidad porque controlará todos los puntos muertos o fugas que retrasan y no gastará sus recursos innecesariamente.

## Outsourcing

Después de la Segunda Guerra Mundial, muchas empresas alrededor del mundo decidieron confiar todos sus procesos a sus propios empleados, por miedo o desconfianza de las prácticas de otras entidades. Así se crearon grandes, pero complicadas organizaciones, que se empeñaban en hacer todas las tareas por sí mismas para evitar algún contacto exterior y el gasto innecesario de recursos que ello suponía por el pago de un servicio que se podía realizar dentro de ellas (Schneider, 2004, p. 34). Con el cambio de siglo, el desarrollo gigantesco de las telecomunicaciones y la evolución de perspectiva en los negocios y la economía, las empresas se vieron en la urgencia de transformar sus prácticas administrativas porque se percataron de que contratar algunos servicios de empresas externas les traía muchos más beneficios y ventajas, que desventajas. El *outsourcing* es una práctica administrativa que surgió como resultado de este cambio de mentalidad; se trata de una herramienta que ha ido incrementando sus usuarios paulatinamente durante finales del siglo XIX y lo que va del XXI. El *outsourcing*, traducido del inglés como subcontratación o tercerización, implica el pago de servicios de entidades que no están afiliadas a la empresa, pero trabajarán para ella en determinado proyecto o departamento; “Es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos” (Schneider, 2004, p. 33).

Como indica Schneider (2004), una organización que emplee de manera adecuada los servicios de *outsourcing* tiene la posibilidad de ampliar su estructura organizacional y hacerla más flexible porque estará involucrando en sus procesos internos a agencias o

entidades externas que se encargarán de realizarlos por ella. La confianza de los dirigentes es fundamental en este tipo de acción porque garantiza que se está dejando a la empresa en buenas manos. Ahora bien, es imprescindible que una empresa que adquiera estos servicios esté dispuesta a optimizar su estructura de costos operativos porque significa que no destinará tantos recursos a la realización de tareas que posiblemente sean ajenas a sus objetivos principales, así que podrá realizar la subcontratación con la finalidad de no verse en la obligación de crear y mantener un departamento o sección dentro de ella dedicado a una tarea que bien podría realizarse por fuera de las instalaciones y estar bajo la responsabilidad de alguien experto.

Cuando las empresas no se dedican de lleno a mejorar la calidad de sus servicios principales, van descuidándolos y prestan atención a tareas de segunda importancia que no son su razón de ser. El gran beneficio que el *outsourcing* trae a las empresas es que estas pueden subcontratar para liberar su carga y concentrarse en lo que es realmente importante dentro de la organización. La naturaleza de estos servicios puede ser muy diversa, pueden ser “para resolver conflictos tanto técnicos (tecnología, costos, innovación, etc.) como sociales (adiestramiento, aprendizaje, laboral, etc.)” (Andrade, 2004, p. 10). Una empresa puede recurrir a otra por cualquiera de estas razones, a las que se pueden agregar publicidad o *marketing*. Finalmente se dirá que el *outsourcing* es una herramienta que está siendo cada vez más usada porque genera facilidades para las empresas y permite crear vínculos duraderos entre organizaciones que promuevan el intercambio de ideas innovadoras.

## Administración de la calidad total (*Total Quality Management*)

El concepto de calidad ha existido durante mucho tiempo entre las preocupaciones de los empresarios; sin embargo, el modelo *total quality management* (TQM, por sus siglas) fue diseñado especialmente para que los encargados de este tema en las organizaciones puedan enfocarse en mejorar los índices de sus productos. A lo largo de la historia de la administración, muchos teóricos han definido el concepto de calidad, entre ellos se encuentra Crosby (como se citó en Carro y González, 2012), para quien la calidad es

“adecuación con los requerimientos” (p. 3), o Deming (como se citó en Carro y González, 2012), quien indica que la calidad es “un grado predecible de uniformidad y dependencia a un bajo costo y de acuerdo al mercado” (p. 2).

La definición de Crosby (como se citó en Carro y González, 2012) apunta a que la calidad es llegar a solventar todos los requisitos que una empresa establece para su producto, y no necesariamente debe alcanzar la perfección, como se indicaba más arriba; mientras que la definición de Deming (como se citó en Carro y González, 2012) se dirige hacia las utilidades inmediatas, en términos de bajos costos, que puede traer un producto a la empresa y, además, también indica la adecuación de este producto a los requerimientos del mercado. A pesar de las diferencias, hay algo en común entre estas definiciones y es que en ambas se acepta la necesidad de que las empresas tengan a la calidad como una de sus prioridades máximas, pues es lo que les permite ganar la confianza del cliente mediante buenos productos que cumplen sus deseos. Ahora bien, la dirección de calidad (o TQM), método basado en el mejoramiento continuo de la empresa, puede ser definida de la siguiente manera:

La dirección de la calidad es un sistema de dirección que implanta la calidad en toda la empresa como medio para conseguir los objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles con el menor coste posible (Tarí, 2000, p. 35).

De acuerdo con Tarí (2000), una de las cuestiones que pertenece exclusivamente al TQM y lo diferencia de otras tendencias similares en el campo de la administración, es que le permite trazarse a los directivos de las empresas el objetivo de mejorar continuamente todos los ámbitos de la empresa usando el patrimonio disponible para generar la menor cantidad de costos. En este sentido, el TQM obliga a quienes lo implementen a estar atentos a cualquier cambio en los niveles de rendimiento y a los requisitos de calidad para mejorarlos constantemente, y además, a no permitir que estos bajen porque, de ser así, la rentabilidad de la empresa disminuiría indudablemente.

Ahora bien, cuando una organización se percata de que tiene inconvenientes en el área de calidad, lo primero que debe hacer es considerar la posibilidad de implementar un TQM para mejorar sus estándares de calidad. Tarí (2000), indica una serie de principios



para lograr estos objetivos; los más destacados son: la satisfacción del cliente, porque esta es la meta de la empresa y si el cliente no está contento con el producto, la meta de la empresa no se cumple; compromiso irrevocable de la alta dirección, porque si las directivas de la entidad no están comprometidas con el mejoramiento de raíz, es difícil que sus empleados puedan hacerlo.

El trabajo en equipo es otro de los temas centrales en el TQM pues, una vez se tiene el compromiso de los altos mandos y de los trabajadores, es imprescindible que todos estén de acuerdo y listos para implementar el plan de acción de mejoramiento. Esto se requiere porque en una empresa normalmente ningún trabajador hace su labor solo, por lo tanto, debe estar en la capacidad de unir sus habilidades con las de los demás. Tarí (2000), también menciona que el proyecto de calidad no solo debe desarrollarse dentro de la empresa, además en él deben estar incluidos los proveedores y todos aquellos que estén vinculados con la cadena de producción. De este modo, la calidad se convierte en un asunto que incumbe a todos los que estén relacionados con la empresa. El TQM es entonces una herramienta propicia que todas las empresas deberían implementar en sus planes de acción porque implica una evaluación constante de sus estándares de calidad.

## Benchmarking

En la segunda mitad del siglo XIX surgieron paulatinamente varias herramientas de administración, como el *Just In time* o el TQM, centradas en las estrategias para hacer mejorar a las empresas aprovechando al máximo las fortalezas y los recursos. Entre estos instrumentos se encontraba el *benchmarking*, una técnica o estrategia hoy en día muy conocida en el ámbito del *management* por haber sido exitosa en algunos casos en el pasado. Se presume que es de origen japonés, sin embargo, debido a la forma inestable en que ha crecido y a las transformaciones que ha sufrido, se considera más como una construcción teórica y práctica conjunta de muchas publicaciones que han ido acumulando metodologías comunes y, a su vez, han dado origen a artículos y estudios especializados que hacen más conocido al *benchmarking* en la actualidad.

Sin embargo, no fue siempre así. A pesar de que ya se venían usando este tipo de técnicas mucho antes, no fue sino con la publicación en 1997 del libro *Benchmarking*, escrito por Camp que fue reconocido como una práctica exitosa; especialmente porque en este texto se analizaba la experiencia de la empresa Xerox, que justo por la misma época se recuperaba de una grave crisis gracias a la aplicación de la herramienta y fue merecedora del Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige (Intxaurburu y Ochoa, 2005, p. 76). Fue así que el *benchmarking* fue adquiriendo paulatinamente su reputación en el mundo del *management*, gracias a casos exitosos como el de Xerox y el de la empresa Toyota, que se presume, hizo uso de este.

Como otras herramientas administrativas, el *benchmarking* está fundamentado en conocimientos que, podría decirse, hacen parte del comportamiento natural de un ser humano, pero que son llevados al ámbito de la empresa. Se trata de analizar de una manera detallada las empresas más exitosas en sus propios sectores, estudiarlas de tal modo que se pueda establecer una comparación fructífera entre los patrones de comportamiento de la empresa examinada y los de la propia empresa, para determinar cuáles son más beneficiosos que otros. En palabras de Boxwell (1995), el *benchmarking* es

reunir información sobre las empresas objetivo antes de aproximarse a ellas, analizar la actividad propia, sacar el mayor provecho de una visita al lugar, grabar lo que se ha aprendido mientras está fresco en la mente y practicar cuanto antes lo que se ha aprendido (p. 16).

Esta práctica puede ser definida también como un seguimiento continuo a los mejores desempeños de una empresa en una determinada área, ya sea mercadeo, producción, almacenamiento, distribución, etc., con el fin de obtener conclusiones contundentes que puedan conducir a la creación de estrategias de mejora dentro de la organización. Ahora bien, a pesar de que no existe unanimidad en cuanto a la definición exacta y tipos precisos del *benchmarking*, autores como Boxwell (1995) se atreven a indicar unas tipologías generales y usuales que no pueden ser tomadas como las únicas, pero sí como algunas de las más usuales. El *benchmarking* se divide entonces en competitivo, cooperativo e interno. Cada una de esas modalidades trae desventajas y beneficios tanto para la empresa encargada de hacer el estudio, como para la empresa que es objeto de estudio.

El *benchmarking* competitivo es una modalidad en la que una empresa de corto alcance escoge como centro de su investigación a otra que muestra mejores desempeños internos en alguna área específica, y se encarga de investigarla a profundidad para conocer, muchas veces sin que sus directivos se enteren, los comportamientos exitosos. Este tipo de *benchmarking* suele hacerse en completo secreto para evitar inconvenientes entre las corporaciones (Boxwell, 1995).

Otro tipo es el *benchmarking* cooperativo. En este, las empresas están enteradas de las intenciones investigativas de sus colegas y aceptan participar como objetos de estudios para procurar las mejoras de otra organización porque, como indica Boxwell (1995), no se trata de competidores declarados, sino de entidades que también están dispuestas a compartir información valiosa que puede ser aprovechada en beneficio de ambas empresas.

Y, finalmente, el *benchmarking* interno, en el que la propia empresa se mira para determinar cuál de sus sectores tiene mejor rendimiento, lo analiza y trata de sacar enseñanzas y recomendaciones para el resto de la planta (Boxwell, 1995).

## Reingeniería

La extrema complejidad de una organización empresarial a veces puede llevarla a ciertos errores o estancamientos que en su momento no son vistos por los directivos. Las empresas pueden perder su eficacia en la multiplicación de departamentos, en la permanencia de protocolos de producción desactualizados, inercia burocrática, etc.; la estructura puede cerrarse sobre sí misma y no responder a la demanda del entorno y de sus clientes; entonces, un cambio profundo y determinante se hace imperativo si la organización quiere sobrevivir en un ambiente altamente competitivo. La necesidad de una reestructuración es evidente y se debe realizar un estudio exhaustivo de los errores y los aciertos cometidos, de aquello que funciona y lo que no, aquello que está desactualizado y que no responde a las demandas actuales, una tajante distinción entre lo útil y lo inútil dentro de la organización; aquello que, en principio sin saberlo, obstruye la consecución de sus objetivos. A partir de este análisis exhaustivo se establecerá un plan de acción,

una reestructuración; a esto se le denomina reingeniería o *downsizing*. “El downsizing significa disminuir el tamaño de la organización con el objetivo de hacerla más eficiente y competitiva” (González y Reverter, 2006, p. 319).

[La reingeniería es] una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas (Alarcón, 1998, p. 15).

Este proceso de disminución del tamaño de la empresa puede valerse de varios medios. Se puede intentar una eliminación de niveles de burocracia (González y Reverter, 2006, p. 319), pues la proliferación de procesos burocráticos puede ralentizar la producción y la fluidez de la organización. Se puede emplear una fusión o eliminación de departamentos y divisiones (González y Reverter, 2006, p. 319), ya que la proliferación de estos puede complicar la comunicación entre los empleados y los directivos y diluir las cadenas de mando y hacerlas confusas para los miembros de la organización. Y se puede dar la expulsión de personas (p. 319); esta no se reduce a despidos en los niveles inferiores de la jerarquía, se aplica igualmente a altos mandos, administradores y directivos, pues sus formas de proceder también afectan la fluidez de la organización y pueden ir en contra de sus objetivos.

La traducción exacta al español de la palabra *downsizing* es casi imposible. Puede significar: empequeñecimiento (disminución de la cantidad de empleados de la empresa reduciendo secciones innecesarias), compactación (eliminación de jefes y directores intermedios para acelerar la ejecución de proyectos), agilización (modificación de puestos y organigramas), fortalecimiento (dotar de confianza y decisión a los empleados de la empresa) (Alarcón, 1998, p. 45).

Se comprende que estos cambios profundos requieren de una gran claridad, un plan bien establecido y una comunicación transparente y constante con los empleados y todas las cadenas de la jerarquía. Esto es fundamental. Una de las críticas más constantes que se le hacen a la reingeniería es que en muchas ocasiones solo es una excusa de los

directivos para despedir empleados y reducir costos. Para que todos los miembros de la organización respeten la decisión de reestructurar la empresa y no se desmotiven y descrean los ideales del colectivo, es esencial que los directivos planteen argumentos claros y transparentes respecto a las necesidades de reforma; esto con la intención de que no parezca simplemente un pretexto para reducir el personal.

La reingeniería implica que la información y la responsabilidad se desplacen a los niveles jerárquicos inferiores, de modo que los empleados tomen decisiones, se les valore y recompense según los resultados obtenidos. La reingeniería no tendrá éxito sin una reeducación y reformación del personal (González y Reverter, 2006, p. 319). Entre estas formas de reeducación se hayan: “transición de una estructura jerárquica a una organización por equipos”, “polifuncionalidad”, “delegación de responsabilidad y autoridad”, “transformación de la función directiva hacia responsabilidades más globales”, “nuevos valores, los ascensos no deben basarse en la calificación para el nuevo puesto”, “formación continua” (González y Reverter, 2006, p. 319).

## Joint Venture

*Joint venture* es una modalidad en la que dos organizaciones empresariales forman una alianza momentánea para lograr lo que solas no pueden. En un medio competitivo y complejo las alianzas son fundamentales; por más grande que sea una empresa, esta no puede lograr todo lo que se propone por sí sola, depende de los insumos que consigue de otras entidades y tiene una capacidad limitada de producción. Por esta razón, la perspectiva de una alianza estratégica puede ser beneficiosa.

En síntesis, puede definirse como el acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y su colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual pueden obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla (Echarri, Pendas y Sanz, 2002, p. 16).

Son muchos los factores que pueden inducir a los empresarios a iniciar una *joint venture*, pero esencialmente se basa en la comprensión de que, ante determinadas presiones cambiantes del entorno, la organización empresarial no puede responder de manera individual a estas complicaciones. Los costos de los insumos pueden subir. El mercado puede exigir procesos técnicos más complejos o la renovación de productos establecidos (Echarri et al., 2002, p. 16).

En otras palabras, podemos decir que una *joint venture* es un proyecto creado por dos o más empresarios que combinan sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos; un acuerdo entre empresas que ponen en común capital, activos u otras fuentes necesarias para llevar a cabo la explotación de un negocio (Echarri et al., 2002, p. 15).



# Consideraciones finales

Este libro ha realizado un sucinto recorrido por toda la historia de la administración, que nos lleva a afirmar que la organización formal de los individuos es una parte fundamental de aquello que nos hace humanos. Requerimos necesariamente los unos de los otros para sobrevivir; está inscrito en la naturaleza de nuestra especie que debemos asociarnos para ayudarnos mutuamente y perdurar, debemos asociarnos para lograr aquello que no podemos alcanzar solos. Nuestra historia a lo largo de la evolución ha sido una *joint venture*; de no ser así habríamos perecido como especie, y a pesar de que nos agrupamos y nos conjugamos de forma cooperativa en la búsqueda de un solo objetivo, somos individuos diferentes, con perspectivas de la vida contradictorias, anhelos e intereses que no siempre armonizan con los del colectivo. Esto crea tensiones y conflictos en el seno del grupo. Es el caso de las organizaciones empresariales, las cuales se componen de sujetos diversos, de muchos contextos diferentes, psicologías divergentes, lugares sociológicos mezclados.

Pero, a su vez, la empresa es el lugar de la eficiencia, el espacio de la optimización de recursos, del cálculo de energías y capacidades, de la aceleración de los procesos de producción; la dimensión del análisis y la estadística, del método científico aplicado al esfuerzo laboral.

La administración de empresas se configura como un fenómeno bello y fascinante por la conjunción de estos factores profundamente contradictorios en un solo espacio: la mensurabilidad analítica de la ciencia y la impredecibilidad asistemática de las relaciones humanas. Ha sido una de las pugnas más espinosas del pensamiento administrativo.

¿Cómo conjugar la matemática, la sistematización formalizada de procesos aprobada experimentalmente con las volubles motivaciones del trabajador, con las arbitrariedades del deseo humano, con las asociaciones informales de grupos que no siempre están en sintonía con los objetivos de la organización formal? Estas son preguntas fundamentales que siguen presentes en el pensamiento administrativo. El administrador debe ser un individuo de gran talento e inteligencia para orientarse y navegar entre los intersticios de esta contradicción latente en toda organización empresarial. De un momento a otro debe ser matemático, al siguiente, estadista; después, psicólogo, antropólogo, persuasor, sofista incluso, solo para después retornar al análisis racional, exhaustivo, de la realidad cotidiana de los procesos de producción. Se requiere de versatilidad y adaptabilidad para pasar de un lado a otro entre estas dos posturas encontradas.

¿Es la administración arte o ciencia? A veces el debate sobre esta cuestión ha subido de tono. En su etapa actual de desarrollo, podemos decir que si la administración es la aplicación de una habilidad o técnica, es arte; y que si andando el tiempo algunos de sus elementos se llegan a utilizar en forma sistemática, constituirá una ciencia. *“Es indudable que la administración es un arte elevado”* (Sánchez, 2001, p. 129).

La pregunta sobre si la administración es un arte o una ciencia no tiene una respuesta tajante; debemos conformarnos con afirmar que tiene mucho de ambas. Ni el arte ni la ciencia son enteramente contradictorios. La ciencia también requiere de intuición, de creatividad, de improvisación, de hacer y rehacer. El arte incluye análisis, observación paciente de la realidad, proporción, cálculo y armonía. Y todos estos factores son esenciales en la administración.

La totalidad de este libro es un intento por hacerle justicia a esta dualidad. La intención original que ha latido desde su gestación es que el lector, sea estudiante o administrador en ejercicio, vea en la historia del pensamiento administrativo un apoyo constante a su labor; pruebe y falsee las teorías expuestas en este libro. La historia de la administración es la historia de un crecimiento constante, de un pensar la eficiencia desde múltiples perspectivas enriquecedoras. Esta historia no ha estado exenta de errores y de polémicas, pero son estos mismos los que hacen que su estudio sea fundamental. El estudiante



o el administrador encontrará gran utilidad al aprenderlos y contrastarlos con la realidad de su labor cotidiana. El viejo adagio que ronda por las facultades de historia y filosofía también es aplicable a la administración: el que no conoce su historia está condenado a repetirla.

Sea este libro una incitación, una invitación, a que los líderes administradores asuman de lleno y le hagan justicia a la complejidad del bello arte-ciencia que es la administración.



# Referencias

- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. España: Fundación Confemetal.
- Andrade, J. A. (diciembre-febrero de 2004). El outsourcing de los sistemas de información en las organizaciones públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), 1-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29092804>
- Balsameda, L., y Lorenzen, D. (1984). El Estado en la India Antigua; inscripciones de la época de los Gupta (300-500 d. C.). *Estudios de Asia y África*, 19(2), 217-252. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/40312136?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40312136?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Basu, R. (2004). *Public administration: concepts and theories*. New Delhi: India Sterling Publishers Private Limited.
- Boland, R., Lyytinen, K., y Yoo, Y. (2007). *Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering, and Construction*.
- Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja* (Trad. I. Vallecillo & B. Mcshane). Madrid: McGraw-Hill.
- Cabrales, H. (1979). *Historia de la administración*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública. Subdirección de Adiestramiento.
- Camp, R. (1997). *Benchmarking*. México: Panorama.

- Carro, R., y González, D. (2012). *Administración de la calidad total* [Recurso de aprendizaje]. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de la administración*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá Colombia: McGraw Hill.
- Crosby, P. (1999). *Quality and me*. Estados Unidos: John Wiley.
- De Cenzo, D. A., y Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
- Duncan, J. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas: lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica directiva*. Madrid, España: Díaz de Santos Ediciones.
- Echarri, A. Pendas, A., y Sanz, A. (2002). *Join Venture*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. París: Dunod.
- Fox, W., & Meyer, I. (1995). *Public Administration Dictionary*. Juta: Price.
- George, C., y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México. Pearson Educación.
- González, A., y Reverter, S. (2006). *Los nuevos emprendedores: creación de empresas en el siglo XXI*. Barcelona, España: UBe.
- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett prophet of management*. Washington D.C.: Beard Books.

- Hay, E. J. (1988). *Justo a tiempo, just in time. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.
- Intxaurburu, M. G., y Ochoa, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (12), 73-103. Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/view/11483/10655>.
- Jiménez, J. (2000). *Logística del Autotransporte de carga*. Bilbao, España: Larrauri.
- Juárez, H. (2002). Los sistemas just-in-time/Kanban, un paradigma productivo. *Política y Cultura*, (18), 40-60. Recuperado de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2003/Art\\_116.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2003/Art_116.pdf)
- Manfred, A., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Manzanilla, L. (1991). Pensamiento político y religión en Egipto y Mesopotamia durante el IV milenio a. C.; dos procesos de formación del Estado. *Anales de antropología*, 28(1), 191-204. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/antropologia/article/view/13092/12425>
- Marín, A. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid España: Ibérico europea de ediciones.
- Marín, F., y Delgado, J. (2000). Las técnicas justo a tiempo y su repercusión en los sistemas de producción. *Economía Industrial*, (331), 35-41. Recuperado de [file:///serveradmon/descargas/71669730/Downloads/Las\\_tecnicas\\_justo\\_a\\_tiempo\\_y\\_su\\_repercusion\\_en\\_lo.pdf](file:///serveradmon/descargas/71669730/Downloads/Las_tecnicas_justo_a_tiempo_y_su_repercusion_en_lo.pdf)
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada/ Applied Management*. México: Limusa.
- Monden, Y. (1996). *El just in time hoy en Toyota*. Tokio: Deusto.
- Montana, P., y Charnov, B. (2008). *Management*. New York: Barrons.

- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: EUNED.
- Petech, L. (2002). El poder político y la administración pública en la antigua China. En L. Paretti, P. Brezzi, y L. Petech (Eds.), *Historia de la humanidad, desarrollo cultural y científico, Tomo 2: El mundo antiguo* (pp. 372-381). Barcelona: Planeta.
- Prasad, L. (1989). Kutilya y la estructura de la administración económica. En P. Kumar (Ed.), *Kautilya Arthashastra: an appraisal* (pp. 80-81). Delhi: Nag Publishers.
- Ramírez, C., y Ramírez, del M. P. (2016). *Fundamentos e historia de la administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Reyes, A. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Limusa.
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Román, M. T. (2008). Lao Tse y el Tao Te Ching. *Espacio, tiempo y forma. Serie II, Historia Antigua*, (pp.39-50), Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:ETFseriell-2008-21-3020/Documento.pdf>
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant garde*. Canadá: Présées de la Université de Québec. Recuperado de <https://www.puq.ca/catalogue/livres/theories-des-organisations-revue-augmentee-1514.html>
- Sánchez, J. (2001). *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Universidad de Alicante. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari\\_Guillo\\_Calidad\\_total.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/13445/1/Tari_Guillo_Calidad_total.pdf).

- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. New York: Harper and Row.
- Williamson, O. (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1923). *¿Qué es la burocracia?* México: Create space.
- Witzel, M. (2014). *Historia del pensamiento administrativo* (Trad. C. Cruz). México: Patria.
- Yoffe, N. (1995). Political economy in early mesopotamian states. *Annual Review of Anthropology*, 24, 281-311. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.an.24.100195.001433>.



# Información de los autores

*Jaime Alberto Beltrán Ríos*

Administrador de Empresas y Magíster en Administración (MBA). Durante sus 25 años de trayectoria laboral se ha desempeñado en cargos administrativos y directivos de empresas privadas y públicas; a lo que se suma su desempeño como docente investigador en proyectos referidos al liderazgo e innovación y liderazgo y violencia ocupacional; y como coordinador del Área de Gerencia de la Universidad Católica Luis Amigó; además, ha sido asesor y consultor empresarial en temas de liderazgo, planeación estratégica y reingeniería de procesos.

Correo electrónico: [jaime.beltranri@amigo.edu.co](mailto:jaime.beltranri@amigo.edu.co)

ORCID 0000-0001-9194-4864

*José Antonio López Giraldo*

Licenciado en Español y Literatura, Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia, Especialista en Formación Empresarial, Candidato a Magíster en Gerencia del Talento Humano. Como docente investigador de la Universidad Católica Luis Amigó ha participado en proyectos relacionados con el liderazgo e innovación, y el liderazgo y violencia ocupacional. A su experiencia académica y laboral se agrega el haber sido docente cátedra en la Universidad Eafit, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid, el CEIPA, instructor SENA, y líder del Proceso de Formación en el Grupo Éxito y en Comfenalco Antioquia.

Correo electrónico: [jose.lopezgi@amigo.edu.co](mailto:jose.lopezgi@amigo.edu.co)

ORCID 000-0002-4510-2145



# Evolución de la Administración

## Reseña

Este libro tiene como finalidad explicar de forma clara el proceso evolutivo de la administración desde sus orígenes hasta las más recientes tendencias aplicadas al interior de las organizaciones. Los autores esperamos que, con la lectura de este libro, quienes se acercan a él fortalezcan sus conocimientos en la disciplina administrativa, y que este sea el insumo, apoyo y referente para la toma de decisiones a nivel administrativo y gerencial.

