

# EL NUEVO PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO: DE LA EFICIENCIA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nicolás Rodríguez Pérego (12)  
Instituto Politécnico Nacional - UPIICSA

## ABSTRACT

At the beginning of the 21st century it is convenient to observe the development and evolution of management thinking throughout the past century, characterized by a permanent preoccupation for the use of resources to achieve the best possible results. From the principles of scientific management of Taylor up to the most recent principles and techniques of management the important thread of studies about business management has been efficiency.

However, in a period in which the State has been subjected to policies that tend to reduce its sphere of action and demands of public administration an efficient use of its resources evaluating its results, the management doctrine and business practices have been more and more frequently using different categories rather than the search for gains and related with social interest. As a consequence, nowadays we encounter common terms in business vocabulary such as “mission”, “social responsibility” and “leadership” whose origins are found outside the economical activities field and were unknown when the principles and techniques of management were developed and consolidated.

**KEY WORDS:** Management thinking, efficiency, social responsibility, organizations.

109

## RESUMEN

Al iniciar el siglo XXI es conveniente detenerse a observar la evolución del pensamiento administrativo desarrollado a todo lo largo del siglo pasado, caracterizado por una permanente preocupación por el uso adecuado de los recursos. Desde la Administración Científica de Taylor hasta los más recientes principios y técnicas de gestión el hilo conductor de los estudios de la gestión empresarial ha sido la necesidad de funcionar con eficiencia para alcanzar mayores beneficios.

Sin embargo, coincidiendo con una época en que el Estado ha sido sometido a una reducción en su ámbito de acción y que se exige a las organizaciones públicas un uso eficiente de sus recursos y una evaluación de sus resultados, la doctrina administrativa privada y la gestión práctica de las empresas emplean, cada vez con mayor frecuencia, conceptos diferentes de la mera búsqueda de ganancias y cercanos a aspectos relacionados con el interés social. De allí que hoy en día, en el vocabulario de los negocios, sean comunes términos como “misión”, “responsabilidad social” y “liderazgo”, cuyo origen se encuentra fuera del ámbito específico de las actividades económicas y que eran desconocidos cuando se desarrollaron y consolidaron los principios y técnicas de gestión.

**PALABRAS CLAVE:** Pensamiento administrativo, eficiencia, responsabilidad social, organizaciones.

(12) Es profesor-investigador en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Becario de exclusividad de la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFAA) del Instituto Politécnico Nacional.

## INTRODUCCIÓN

Quienes iniciaron de manera sistemática el estudio de la Administración centraron su análisis en la necesidad de utilizar de manera eficiente los escasos recursos de que se dispone en una organización determinada. Esta idea ha permanecido como el motor que impulsa nuevas teorías y la incorporación de nuevos principios que no se contraponen entre sí, sino más bien que se complementan; un enfoque posterior lo que hace es agregar elementos nuevos a los anteriores, no con el propósito de presentarse como una alternativa diferente, sino con la intención de ofrecer técnicas, procesos y acciones llamados a fortalecer la labor de dirección, siempre con la idea de alcanzar mejores resultados. Todo ello porque, tal como la propia teoría administrativa reconoce, las organizaciones no son más que instrumentos que el ser humano ha concebido y empleado de manera natural, para alcanzar objetivos con la ayuda de otros, al constituirse como grupos sociales, con la carga de complejidad que ello supone.

La evolución del pensamiento administrativo del siglo anterior ha tenido la característica de no tender a explicar el fenómeno de la Administración, sino a dotar -a las personas encargadas de obtener resultados a través de la dirección de las organizaciones- de principios y técnicas que les permitan que esos resultados sean lo más parecido posible a los objetivos planteados con anticipación. Dentro de esos recursos el más importante, el más complejo es, sin duda, el recurso humano, las personas, los miembros de las organizaciones. Es precisamente el manejo del recurso humano la preocupación fundamental de la Administración. Esa preocupación ha sido el impulso del estudio del fenómeno administrativo y ella se encuentra presente explícitamente en todos los enfoques, en todos los grupos o escuelas relacionados con el estudio de la Administración.

A medida que se fueron haciendo más complejas las labores administrativas, se fueron haciendo más estudios y mejores análisis de dichas labores. Sin embargo, es de hacer notar que las enseñanzas de los primeros estudiosos de la administración, llamados "Clásicos", permanecen vigentes, no solamente como fuente del conocimiento para entender mejor la problemática enfrentada en la dirección de las organizaciones, sino por el hecho cierto de que

muchas organizaciones siguen siendo manejadas de acuerdo con los principios fundamentales de tales enseñanzas. Por otro lado, desde el punto de vista de la explicación teórica, la aparición de supuestas nuevas teorías esconde la intención de retomar aquellos viejos principios y revestirlos de nuevo vocabulario, empleando medios y herramientas novedosos derivados del sorprendente desarrollo tecnológico de los últimos años.

Una característica de los estudios administrativos más recientes es la aportación de conceptos que no nacieron originalmente en el campo de las actividades económicas sino que, por el contrario, se derivaron de las funciones de organizaciones de vocación colectiva. En ese sentido, aparece hoy en las empresas la definición de una *misión*, por encima de propósitos y objetivos, así como la sustitución de la tradicional *autoridad* por el atractivo concepto de *liderazgo*, además de que de su funcionamiento y desempeño se espera el cumplimiento de una *responsabilidad social*.

Esta tendencia coincidió con una época de reducción y revisión de las funciones del Estado en la que se produjo una reestructuración de las organizaciones públicas caracterizada por la implantación de principios y técnicas de evaluación y rendición de cuentas originalmente aplicadas a las organizaciones empresariales de carácter privado. Mientras la administración de las organizaciones públicas se ubica en el campo de la eficiencia y la transparencia, la gestión de las empresas privadas avanza hacia una aparente mayor preocupación por la sociedad dentro de la cual se desenvuelven.

En este trabajo se muestra la evolución del pensamiento administrativo y sus principales aportaciones durante el siglo XX con una breve reseña de los últimos enfoques y tendencias para concluir con algunas reflexiones sobre lo que será la administración en el siglo XXI.

### I. La eficiencia como hilo conductor

Frederick Taylor aprovecha el pronunciamiento del Presidente Roosevelt en favor de la conservación de los recursos naturales, como preludio a "la cuestión más amplia de la eficiencia nacional", para presentar sus ideas sobre el mejoramiento de la Administración basadas, precisamente, en la sistematización del trabajo en aras de una mayor eficiencia (Taylor, 1961 [1911]).

La Administración Científica se va a convertir en los primeros años del siglo XX en la herramienta fundamental de los organizadores de las fábricas para obtener un incremento en el rendimiento de los recursos, específicamente del recurso humano. La enseñanza principal del pensamiento científico de la Administración fue hacer que en la empresa, tanto el administrador como el trabajador, tuviesen claramente establecido los alcances de sus respectivas actividades. La división del trabajo, desde un punto de vista horizontal, que desde los tiempos de Adam Smith (1994 [1776]) había sido detectada como la base del desarrollo del modo de producción capitalista, iba a alcanzar su máxima expresión gracias a la aplicación de las ideas de F. Taylor. Esas ideas, además, expresaron la necesidad de una clara división del trabajo también desde un punto de vista vertical. Esto significaba, para Taylor, que el administrador no debía simplemente limitarse a contratar a un trabajador, ofreciéndole una paga lo suficientemente atractiva, dejando a la iniciativa de dicho trabajador la manera y las condiciones de realización del trabajo para el cual se le contrataba. El administrador debía, según Taylor, conocer previamente esa manera y condiciones y, al contratar al trabajador, debía darle las instrucciones precisas de cómo realizar las actividades por las cuales iba a recibir determinada remuneración. Se producía así, lo que él definió como “una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección. Durante toda la jornada la dirección trabaja casi codo con codo con los operarios, ayudándolos, alentándolos y desbrozándoles el camino, mientras que, en el pasado, se mantenía a un lado, no les daba más que muy poca ayuda y cargaba en ellos casi toda la responsabilidad en lo referente a sistemas, instrumentos, rapidez y colaboración armónica” (Taylor, 1961, pág. 77).

El cambio de la Administración empírica a la Administración científica debía realizarse a través de la aplicación de un procedimiento que consistía en detectar y observar el trabajo realizado, en una determinada área, por ciertos trabajadores a los que se les consideraba “los mejores” en su realización. Seguidamente debía procederse a estudiar y separar las operaciones o movimientos elementales que cada uno de ellos empleaba en la realización de su labor, incluyendo las herramientas en las que se apoyaban. A continuación debía medirse de manera exacta el tiempo requerido por cada uno

de esas operaciones, comparándolas de acuerdo con cada trabajador para determinar el menor tiempo alcanzado. Por último, para garantizar una forma más rápida de cada operación, debían eliminarse tiempos en falso o inútiles.

Taylor estaba convencido de que la aplicación de sus principios incrementaría la productividad del hombre dedicado al trabajo industrial, que la disminución de la jornada de trabajo también se lograría con ello, y se obtendría un aumento en las oportunidades de esparcimiento y educación que tal disminución implicaría. Pero su mayor interés estaba en demostrar que la Administración científica provocaría la desaparición de las causas de conflictos y de disputas entre patronos y obreros, ya que se acabarían las razones de esos enfrentamientos al trabajar de manera conjunta en busca de objetivos comunes en la realización del trabajo correcto, en la remuneración adecuada, en el beneficio de ambas partes. Si se logra entender que los intereses de ambos son los mismos, se disminuirá la posibilidad de descontento. La disminución de todos los elementos integrantes de la llamada Administración empírica provocaría, según pensaba, una disminución de la pobreza en términos de la comunidad en general.

Henry Fayol, ingeniero francés, se encargaría, también en los albores del siglo pasado, de poner en marcha los principios de la teoría de la Administración, definiéndola de una manera tan magistral que los elementos de su definición se convirtieron, desde aquel momento y de manera definitiva, en las etapas del proceso administrativo. En efecto, para Fayol (1961 [1916]) Administrar era planear, organizar, coordinar, mandar y controlar y para la gran mayoría de los estudiosos de la administración, principalmente los norteamericanos, la disciplina administrativa y la práctica de la administración se explica y descansa sobre la planeación, la organización, la dirección y el control.

Fayol justifica sus enseñanzas señalando la falsedad de la idea, generalizada en su tiempo, de que la Administración no se estudiaba porque se trataba de una actividad netamente práctica que se aprendía ejerciéndola. Afirmó, por el contrario, que lo que pasaba en este campo era que no existía la doctrina que permitiera realizar los estudios necesarios para entender el

fenómeno administrativo y, lo que para él era más importante, para llevarlo a cabo de mejor manera, obteniendo los resultados esperados dentro de la empresa. No solamente era posible sino necesario estudiar la Administración y para ello bastaba con que se delinearán sus principios, se establecieran sus técnicas, se detallaran sus funciones y se sistematizaran sus elementos básicos. A esto se dedicó Fayol y en su genial obra “Administración Industrial y General” sienta las bases del pensamiento administrativo del siglo XX y se convierte en el impulsor de los estudios de Administración, mostrando cómo era imprescindible, si se quería alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos dentro de la empresa, conocer los principios rectores de la actividad encargada, precisamente, de ordenar y dirigir el uso de dichos recursos.

A partir de Fayol se fueron diferenciando claramente las varias funciones que se cumplen dentro de la empresa, destacándose la función administrativa. Además se formó una escuela, dominante durante casi todo el siglo XX, que basa sus estudios de Administración en el proceso que Fayol describió y en los 14 principios que señaló como indispensables para que la dirección de la empresa pusiera en marcha las acciones que permitieran llevarla al efectivo cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, algunos importantes autores han analizado recientemente lo que han llamado las “habilidades del administrador” que ya Fayol había enumerado como “capacidades” distintivas del personal de la empresa, haciendo descansar cada una de ellas en una serie de cualidades que iban desde las cualidades físicas hasta los conocimientos especiales, pasando por las cualidades intelectuales, las morales y la cultura general (Fayol, 1961, págs 134 a 143).

La Administración ha sido siempre considerada como una actividad compleja, delicada, no solamente por la necesidad de emplear conocimientos y herramientas específicas, sino porque ella supone lo que Fayol llamó “el arte de manejar a los hombres”. Por eso, para los pioneros de su estudio, era tan importante pensar en las cualidades que quienes se encargaran de administrar debían poseer. Por otro lado, dependiendo del nivel en el que se encontrara la persona dentro de la jerarquía empresarial, debían hacerse presente con mayor o menor intensidad, las cualidades requeridas. En ese sentido, es notoria la clasificación que

Fayol plantea de las funciones y de las cualidades que cada una contemplaba, a la vez que deja claro que a medida que se asciende en esos niveles jerárquicos será mayor la necesidad de poseer cualidades que integren la función administrativa, ya que ésta es propia de los niveles superiores o directivos; a medida que se descienda de esos niveles, por el contrario, disminuirán las capacidades que definen a la función administrativa y aumentarán las cualidades que definen a la función técnica o básica.

El pensamiento administrativo formal, sistematizado, se integra con Taylor y Fayol, magistralmente complementado por Max Weber al diseñar, basándose en la realidad surgida de la consolidación del capitalismo con la revolución industrial, el modelo de organización *burocrática*. Era necesario que la autoridad perdurara, trascendiera en el tiempo para que las modernas organizaciones pudiesen realizar sus labores de manera permanente. La autoridad carismática y la autoridad tradicional fueron desplazadas por la autoridad legal-racional basada en las reglas preestablecidas, en la capacidad técnica y en la impersonalidad de las relaciones personales que constituyen el motor de las organizaciones (Weber, 1977 [1922]).

A finales de los años 20 y principios de los 30 del siglo pasado surge una tendencia a tomar en cuenta -para efectos de entender y mejorar la actividad administrativa- las relaciones entre las personas que conviven al trabajar juntos en una organización. Desde ese momento asume una posición protagónica dentro de las teorías administrativas la llamada Escuela de las Relaciones Humanas. Esta escuela introduce como variables importantes los aspectos derivados de la conducta, de la personalidad, de las reacciones, de la motivación. Elton Mayo (1971 [1945]) surge como el iniciador y principal exponente de esta escuela y, de acuerdo con sus enseñanzas, en adelante no va a ser posible estudiar Administración sin una consideración especial hacia los recursos humanos.

La Escuela de las Relaciones Humanas insistió en la necesidad de integrar a los trabajadores, no como individuos aislados que coincidían en un espacio físico determinado, sino como grupo social que convive e interactúa durante muchas horas del día. Lograr esta integración es primordial para mantener niveles adecuados de satisfacción y por ende de desempeño. La terías

conocida experiencia derivada de los estudios realizados en la Western Electric Company sentó las bases de esta escuela al descubrir la relación directa entre satisfacción y desempeño y el carácter social de la organización sobre el carácter técnico-formal que había privado hasta entonces, tanto a nivel de la teoría administrativa como de la práctica empresarial misma. En ese sentido, se divide a la actividad industrial en tres grandes problemas: 1. la aplicación de ciertas técnicas para transformar materias primas en productos terminados. 2. Operaciones realizadas de manera meticulosa y programada. 3. El mantenimiento de la colaboración a través de la organización del trabajo conjunto. Se llama la atención en el sentido de que los dos primeros problemas estaban prácticamente solucionados, en virtud de que los dirigentes de las empresas se habían preocupado por hacerlo y habían logrado avances sustanciales en ese sentido. El tercero, por el contrario, permanecía en una situación de descuido, haciendo ver que para esos dirigentes no existía el mismo interés ni la misma preocupación que mostraban con respecto a los otros dos. La consecuencia de esta práctica era una falta de eficiencia en la realización del trabajo. En efecto, los aspectos formales de carácter técnico que caracterizan a los dos primeros no son suficientes porque las personas no son piezas de una maquinaria que se puede programar y encasillar en determinados procesos. El funcionamiento de la organización dependerá en mayor medida de la actitud de sus miembros, en lugar de la capacidad técnica que objetivamente posean o de los instrumentos que empleen. Desde aquel entonces la voz de Mayo se alzó para hacer notar que los individuos debían juntarse y convertirse en un equipo a través de la manifestación sincera de cada uno de ellos de colaborar en la consecución de los objetivos planteados.

Es de hacer notar que, tal como el propio Mayo deja constancia, en el momento en que tanto las autoridades de la empresa en la que se realizaban los experimentos como los responsables directos de llevarlos a cabo, se dieron cuenta de que algo había cambiado en el grupo de trabajo al observarse incrementos en la productividad, decidieron hacer entrevistas a los trabajadores. La gran conclusión que el propio Mayo saca después es sorpresiva aún para quienes la observamos a distancia. "Rápidamente se descubrió que el tipo de entrevista de pregunta y respuesta era inútil en aquella situación. Los trabajadores deseaban

hablar, y hablar con libertad bajo el sello del secreto profesional (que nunca era violado) a alguien que parecía representante de la compañía o que, a juzgar por su actitud, tenía autoridad. La experiencia misma era desacostumbrada; existen pocas personas en este mundo que hayan pasado por la experiencia de encontrar a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir" (Mayo, 1971, pág.366).

Los resultados de los experimentos mostraban que las enseñanzas mecanicistas de los clásicos no eran suficientes para mantener de manera prolongada la productividad necesaria en las empresas que las seguían. Era imprescindible, entonces, dejar de pensar en las personas como simple recurso para la producción. Se trataba de colaboradores, de seres humanos que, como tales, tenían sentimientos, valores, preocupaciones, intereses, opiniones, que en conjunto influían, y no de manera superficial, en la realización de las tareas que se les encomendaban. A esto se une la característica propia de la naturaleza humana que consiste en ser social, en considerar a las relaciones con los demás como su estado normal. Mayo señala "Para todos la sensación de seguridad y de certidumbre se deriva siempre de la firme calidad de miembro de un grupo. Si se pierde, ninguna ventaja monetaria, ninguna garantía de empleo, pueden ser compensación suficiente" (Mayo, pág.368).

Como consecuencia de la aplicación de los principios de la Psicología a la Administración, Douglas Mc Gregor elaboró su famosa distinción entre la teoría "X" y la teoría "Y". Esta distinción consiste en atribuirle la primera de ellas a la teoría clásica de la Administración, por lo que respecta a la concepción que tiene del hombre como trabajador. De dicha concepción, en efecto, se desprendería la necesidad de imponer órdenes, de controlar, a través de una férrea disciplina y de una estricta determinación de la estructura jerárquica, a todos los involucrados en determinada proceso laboral. La teoría "Y", por el contrario, más moderna y basada en los principios derivados del estudio de la conducta, llamaba la atención sobre el hecho de que el hombre no es flojo por naturaleza, ni irresponsable, cuando lo parece es porque así ha sido condicionado por las viejas teorías administrativas. Por lo tanto, la supuesta flojera de su carácter no es la razón para tratar de

sojuzgarlo, sino que es el efecto posterior de tal sojuzgamiento. (Mc Gregor, 1984).

Con la publicación de su obra "Administrative Behaviour", Herbert Simon propuso un enfoque para el estudio de la Administración basado en considerarla como un permanente proceso de toma de decisiones. En ese sentido, descalificó los principios tradicionales del pensamiento administrativo considerándolos como simples proverbios contradictorios entre sí que no conducen a un mejor conocimiento de las actividades administrativas ni a su mejor funcionamiento. La descripción administrativa, según Simon, es superficial, excesivamente simplificada y poco apegada a la realidad. Será necesario entonces observar los límites que un individuo tiene para cumplir las funciones que se le han asignado dentro de la organización. Estos límites, derivados de la propia capacidad, de los valores y de los conocimientos que dicho individuo tenga, son factores que determinan el nivel de eficiencia que una organización puede alcanzar y se refieren a la capacidad para ejecutar y la capacidad para tomar las decisiones correctas. La clave para la organización será encontrar el punto de equilibrio que permita un funcionamiento adecuado a través de un conjunto de diversas decisiones que sus miembros deben tomar de manera coordinada e integrada. El equilibrio en la organización se logrará estudiando la relación entre el móvil personal del individuo y los objetivos que orientan las actividades de la organización (Simon, 1997 [1946] capítulo II). Su concepto de "racionalidad limitada" y la distinción entre "juicios de hecho" y "juicios de valor" son dos de las más relevantes aportaciones de Simon, que constituyen ese intento de conjugar las tendencias más relevantes entre los estudiosos del fenómeno administrativo. A pesar de que su pensamiento no parece tener hoy en día la repercusión que se merece, en 1976 Simon recibió un gran reconocimiento cuando se le otorgó el premio Nobel de Economía por su contribución al desarrollo de las empresas modernas.

Como es bien sabido, después de que Bertalanffy llamó la atención sobre la necesidad de utilizar un método basado en el concepto de sistema en las diferentes disciplinas científicas para obtener principios comunes que conduzcan a la unidad de la ciencia, el sociólogo norteamericano Talcott Parsons utilizó ampliamente el enfoque de Sistemas Abiertos s

para el estudio de las estructuras sociales. Esta aplicación no se detuvo allí sino que fue llevada hasta el estudio de las organizaciones, considerándolas como los subsistemas del amplio sistema constituido por la sociedad misma. Con el enfoque de sistemas aplicado a la Administración y a las Organizaciones se inicia el interés por estudiar el medio ambiente, el contexto en el que dichas organizaciones se desenvuelven, insistiendo en la importancia de entender que, por muy bien que estén integrados los elementos que conforman el funcionamiento interno de una empresa, ésta no obtendrá los resultados que se haya fijado sino se encuentran condiciones propicias en el contexto en el que se desenvuelve. El enfoque de sistemas ha sido complementado más recientemente con el llamado enfoque de contingencias o situacional. Con este enfoque se ratifica la necesidad de conocer las condiciones del medio ambiente y se asegura que la mejor manera de administrar es aquella que se adapta a los requerimientos externos que ese medio ambiente exige a la organización (Dessler, 1979; Katz y Rosenzweig, 1985).

Los sofisticados y asombrosos adelantos tecnológicos que se han producido en el campo de las comunicaciones y en el desarrollo de las herramientas computacionales, han provocado un resurgimiento del enfoque basado en modelos cuantitativos que recuerda la Administración Científica de Taylor y su interés en resaltar los conceptos técnico-económicos de las empresas, haciendo a un lado los de carácter psicosocial e insistiendo en la búsqueda de decisiones racionales al tratar de minimizar las variables relacionadas con la incertidumbre de los acontecimientos futuros. La *programación lineal*, la *teoría de juegos*, la *teoría de colas*, el *análisis de sistemas* y la *simulación*, son algunas de las más importantes técnicas asociadas a la Ciencia Administrativa que no solamente se aplican de manera normal en las industrias sino que forman parte de los programas de estudio de la Administración y de la Ingeniería Industrial. Es de hacer notar que en un principio las técnicas de la Investigación de Operaciones estaban encaminadas a la solución de problemas en el ámbito inferior de las decisiones tácticas. Hoy en día, sin embargo, los avances en el uso de herramientas de cómputo y en la programación han hecho posible pensar que las decisiones estratégicas de alto nivel pueden valerse de las tecnologías que tales avances han proporcionado (Segrestin, Leclair, 2004).(1)

## II Calidad total, reingeniería y dirección estratégica.

Son numerosos los trabajos que día con día aparecen con la intención de contribuir a mejorar las funciones propias de la administración; la mayoría de dichos trabajos se limitan a dar recomendaciones para que tales funciones se realicen de la mejor manera posible. Se han mencionado aquí aquellos que mayor trascendencia han tenido en términos de la frecuencia con que son citados por los estudiosos de la Administración y por la importancia que los propios administradores les han dado al poner en práctica sus principios y sus técnicas. En lo que se refiere a autores y tendencias vigentes se pueden mencionar aquí a Peter Drucker como uno de los principales expositores de la llamada “Administración por Objetivos”, a Henry Mintzberg y la sistematización de los papeles que desempeña el administrador, al modelo de las “7 eses” de Mc Kinsey, a William Ouchi con su exitosa obra “Teoría Z” y a Thomas J. Petters y Robert Waterman con su popular libro “En busca de la Excelencia”. A continuación se hará una breve incursión en algunos detalles del enfoque de la Calidad, del de la Reingeniería y del de la Dirección Estratégica, consideradas las más importantes tendencias actuales del estudio y la práctica administrativa, dentro de las cuales las obras que acaban de ser citadas en este mismo párrafo podrían ser ubicadas, sea como antecedentes o como divulgadoras de sus principales aspectos.

No obstante haber sido presentados en los años 50 del siglo XX, los principios de la llamada *Administración de la Calidad* no fueron reconocidos sino hace apenas una treintena de años, después de que se comprobó que, en gran medida, el éxito de las empresas japonesas se debía a su puesta en marcha como parte fundamental de su administración. Por ello es reciente el impacto que dichos principios, y las técnicas diseñadas por sus representantes, ha tenido entre los administradores del mundo occidental. Varios autores se dedicaron a predicar los beneficios del enfoque basado en la Calidad, la mayor parte de ellos, como la mayor parte de los teóricos de la Administración, son norteamericanos. Sin embargo, no fue en las empresas norteamericanas donde tuvieron eco sus enseñanzas. Fue en el mundo lejano de las empresas orientales, principalmente de las

japonesas, en donde se pudieron poner en práctica esos principios y esas técnicas y se pudieron comprobar sus beneficios.

El replanteamiento del concepto de calidad, que tradicionalmente se circunscribía al estrecho ámbito del taller de producción, por una ampliación que abarca la totalidad de las áreas de la empresa, está en la base de este enfoque. A ello hay que añadirle el interés por la satisfacción del cliente y el énfasis en el trabajo en equipo. Son numerosos los temas y los aspectos que el enfoque de Calidad ha introducido en el estudio y la práctica de la Administración. A título de ejemplo se pueden mencionar, la mejora continua, el aseguramiento de la calidad, los estándares necesarios para obtener certificación o el reconocimiento de una elaboración adecuada de productos y servicios, conocidos como normas ISO, la educación de los miembros de la empresa más que la simple capacitación, los aspectos fundamentales de la cultura organizacional como factor de influencia en el desempeño laboral y, además, algunas técnicas con las que se pretende mejorar el desempeño empresarial, como el justo a tiempo, el benchmarking, el Kaizen, el empowerment, el outsourcing (Blanchard, 1996; Masaaki, 1998; Camp, 1999; Rothery, 2001).

Una rápida incursión por los 14 puntos de Deming (1989), muestra cómo el enfoque otorga prioridad al comportamiento de los dirigentes o responsables de la organización. El primero de esos puntos, “Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio”, significa, por supuesto, la aplicación de las herramientas técnicas necesarias que garanticen la mejora buscada; sin embargo, corresponde a los directivos establecer las condiciones que motiven a los participantes en el proceso a un comportamiento que tenga como propósito buscar mejoras en el producto fabricado y en el servicio prestado, lo que va más allá de la simple aplicación de ciertos métodos o procedimientos. “Adoptar la nueva filosofía”, el segundo punto, se encuentra plenamente inmerso en el ámbito de la voluntad de los integrantes de la organización. La adopción debe darse en todos los niveles, pero es en el nivel superior donde tiene mayor trascendencia e importancia para el desenvolvimiento organizacional. Los siguientes puntos conciernen, en aspectos específicos, al mejoramiento de las relaciones humanas y constituyen un programa de

administración, en lo que Deming señala como una transformación que “sólo puede realizarla el hombre, no el hardware (ordenadores, aparatos, automatización, nueva maquinaria); una compañía no puede comprar un camino hacia la calidad” (Deming, cap.2 pags 15 a 73).

Juran (1990) señala que la trilogía integrada por la “planificación de la calidad”, el “control de calidad” y la “mejora de la calidad”, como tres procesos sucesivos, constituyen la base de la gestión estratégica de la Calidad, a la que define como “un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa” (pág.169). Para este autor, las causas de la crisis de las empresas occidentales se encuentran en la desvinculación entre los diferentes departamentos y a la tradicional concepción de que la calidad es un problema a ser solucionado únicamente a niveles de producción y que sólo debe ser atendido en las empresas que se dedican a la manufactura de bienes.

Izhikawa (1986) establece, para alcanzar la “revolución conceptual en la gerencia”, una distinción entre la ganancia inmediata del corto plazo y la calidad. También debe evitarse la evaluación basada en periodos cortos que fomenta cierto efectismo sin proyección permanente en el tiempo. Así mismo, adaptarse a las necesidades y tendencias del consumidor es clave para el éxito de la calidad. Por último, considerar a las diferentes áreas de la empresa como “clientes” y “proveedores” entre sí, con lo cual se garantiza que los directivos se involucren más y acepten sus funciones en términos de “servicio” y no de simple mando o dirección. Vale la pena resaltar un aspecto que Izhikawa define como “el respeto a la humanidad como filosofía gerencial” y a través del cual, enfatiza la necesidad de una verdadera delegación de autoridad dentro de la empresa y que se haga sentir a cada miembro de ella, sin importar el nivel en que se encuentra, que su trabajo es útil, que su colaboración es imprescindible y que está ahí realizando actividades que quiere y debe llevar a cabo, por voluntad propia y no que es, simplemente, alguien que recibe órdenes (págs. 99 a 113).

En la última década del siglo XX llamó mucho la atención, tanto en el mundo académico como en el empresarial, el planteamiento hecho por Michael Hammer y James Champy en el sentido de volver a diseñar los procesos productivos a A

través de lo que llamaron *Reingeniería*. Estos autores, de manera audaz, proponen que los administradores olviden todo lo aprendido y todo lo realizado y “vuelvan a empezar”, si es que quieren realmente estar en condiciones de hacer frente al mercado globalizado que las nuevas circunstancias de la economía mundial ha creado. Su argumentación parte del dilema de una realidad que muestra que, a pesar de que los empresarios están conscientes de que necesitan organizaciones ágiles, diligentes, flexibles, competitivas, innovadoras, eficientes y rentables, éstas siguen siendo pesadas, torpes, rígidas, lentas, no creativas y no competitivas. ¿A qué se debe esta contradicción?, preguntan. A que las empresas –responden– siguen siendo diseñadas bajo el modelo que Adam Smith describió hace más de 200 años como el prototipo de la fábrica de alfileres, organizada bajo el principio de la división del trabajo.

La Reingeniería es definida como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champy, 1994, pag 34). Rediseñar un proceso significa en pocas palabras, agrupar tareas que antes estaban aisladas y concentrar la responsabilidad en menos personas. La empresa moderna debe aprender a combinar varios oficios en uno solo, combinación no solamente de carácter horizontal, sino también vertical, lo que quiere decir que se producirá una contracción en los niveles jerárquicos. Se produce además una transformación en el enfoque de la medida del desempeño y de la compensación, pasando del control de la actividad al seguimiento de resultados. La Informática va a jugar un papel muy importante ya que gracias a ella se rompen condiciones anteriores que limitaban la generación y el uso de la información.

A través del análisis de numerosas experiencias, algunas exitosas pero muchas otras fallidas, Hammer presenta una especie de balance de la aplicación de los principios de la Reingeniería, señalando los 10 principales errores detectados. El primero de dichos errores es el que se refiere a que muchos empresarios consideran que el éxito o el fracaso de la reingeniería es un problema de probabilidad, creyendo que es una cuestión de suerte el obtener buenos resultados. Estos resultados, dice el autor, van a depender únicamente de la calidad, la intensidad y la tido



inteligencia con que se realice el esfuerzo necesario. El segundo error detectado es el de que se pretende rediseñar la organización sobre la base de la antigua estructura, es decir, se busca que con la aplicación de estos principios los departamentos y las áreas funcionen mejor. En este sentido Hammer recuerda que la reingeniería se dirige a procesos, no a divisiones de la empresa. En tercer lugar se observa que los responsables de poner en marcha la reingeniería pasan mucho tiempo observando y diagnosticando el estado actual de algún proceso, cuando de lo que se trata es de desecharlo completamente y sustituirlo por uno nuevo. El cuarto error consiste en emprender el cambio sin que exista el liderazgo adecuado. La reingeniería no puede darse sino parte de arriba y no se basa en una fuerte y comprometida dirección.

Seguidamente se encuentra el autor con que en algunas ocasiones se hacen rediseños incompletos, lo cual implica deficiencias de origen al tratar de adaptar viejas prácticas en lugar de desecharlas. El sexto error consiste en tratar de implementar el nuevo diseño sin que antes se hagan las pruebas que muestren que efectivamente va a funcionar. A continuación, como séptimo error, el autor menciona la tendencia a pensar que una vez implantado el nuevo proceso ya es suficiente para garantizar buenos resultados. El octavo error se presenta cuando el rediseño no conlleva un cambio en los otros sistemas y procedimientos de la empresa. Esto quiere decir que también debe revisarse el sistema de compensación, la estructura de la organización, la denominación de los puestos, etcétera. Seguidamente se detecta una selección equivocada del método de implementación. Pretender que antes de iniciarlo deben establecerse con rigidez los pasos y etapas a seguir, puede convertirse en una especie de camisa de fuerza que impida el éxito del proyecto. Por último, algunas empresas han olvidado la participación activa y la opinión de las personas que están directamente involucradas en el proceso a rediseñar. Sin el convencimiento pleno de que el proyecto de reingeniería acarreará beneficios personales y organizacionales, no será posible la realización del esfuerzo requerido (Hammer, 1995, cap 2).

La *Dirección Estratégica*, a través de la integración de los principios derivados de la teoría de sistemas aplicada a la administración y a la organización y desarrollando conceptos que pretenden sustituir a algunos tradicionales que

parecen haberse agotado en virtud de las nuevas condiciones sociales y económicas, que han caracterizado el final del siglo XX y el inicio del XXI, ha surgido con fuerza como herramienta fundamental para enfrentar los retos de la gestión empresarial del nuevo milenio.

Según las enseñanzas de Fred R. David (2003), la Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La Dirección Estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. La dirección máxima de una organización debe establecer objetivos, desarrollar estrategias y planes, tomar decisiones de ahora para los resultados de mañana. Debe visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras, distribuyendo los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y avanzar con seguridad hacia resultados que sean equivalentes a las metas establecidas. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida como un todo y va más allá de la concepción parcial de la planeación, pues involucra todas las áreas y funciones y concluye con la evaluación final de los resultados obtenidos y con la consiguiente retroalimentación para recomenzar el ciclo con las correcciones y ajustes pertinentes (Hill y Jones, 2005).

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la dirección de la empresa. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Es por ello que con la las

administración estratégica se ofrece un instrumento para guiar a las empresas en el camino de la expansión fuera de su mercado interno que ha caracterizado las relaciones económicas actuales. En ese sentido, se aconseja que las estrategias de competencia en mercados extranjeros deban ser determinadas por la situación, en virtud de que las condiciones culturales, demográficas y del mercado varían entre los diferentes países (Thompson y Strickland, 2004).

### III. La misión, el liderazgo y la responsabilidad social.

Uno de los hechos más relevantes de los últimos años del siglo XX, en lo que se refiere a las actividades relacionadas con la gestión y manejo de las organizaciones, lo constituye, sin lugar a dudas, la transformación práctica de los sectores público y privado, derivada en gran medida de la revisión y replanteamiento de las funciones del Estado. En ese sentido, el mundo occidental asistió a un adelgazamiento del sector público y a un reforzamiento de las organizaciones que constituyen el sector privado. De ese interesante proceso se desprendió, por un lado, una tendencia a aplicar principios y técnicas de gestión y control de las empresas privadas al funcionamiento de las organizaciones públicas y, por el otro, ciertas manifestaciones provenientes del ámbito privado que pretenden abarcar un espacio mayor al que está delimitado por las funciones económicas que les corresponden.

Hoy en día, producto de esas tendencias, es posible constatar la cada vez más frecuente referencia a esos principios y técnicas de gestión para mejorar el funcionamiento y los resultados de las organizaciones públicas, de toda índole, dentro de las cuales pueden mencionarse algunas importantes instituciones educativas (2). Ya es normal, cuando se hace referencia a la gestión de organizaciones de carácter público, el uso de términos que denotan la puesta en marcha de programas diseñados y aplicados originalmente en organizaciones económicas privadas tales como *eficiencia*, *calidad en el servicio*, *planeación estratégica*, cumplimiento de *las normas ISO* y sometimiento a los procesos de *certificación* que tales normas otorgan.

De manera paralela, en el sector privado se ha producido una transformación en el sentido os,

contrario y ya es también normal, primero en el ámbito de la discusión teórica y después en el terreno específico del quehacer cotidiano empresarial el empleo de conceptos no empresariales. Una rápida incursión por varias obras de reconocidos especialistas permite constatar la evolución del vocabulario gerencial caracterizado por una sustitución de ciertos términos que denotaban con precisión aspectos netamente relacionados con el manejo de empresas, por otros generales e imprecisos, aplicables sin distinción a cualquier grupo humano, y con cierta tradición en el ámbito de lo público. El "gerente" se ha convertido en "líder"; el "ambiente" externo e interno ha pasado a ser estudiado en términos de gran contenido axiológico como el de "cultura" social y organizacional; la "dirección", el "proceso gerencial de toma de decisiones", la "compensación" y la "evaluación" individuales, ahora se plantean como "trabajo en equipo", "toma de decisiones en grupo", "recompensas y evaluación del grupo"; los "objetivos" se han transformado en "misión" y el lucro ya no es el fin de los negocios, sino el medio que les permite atender la satisfacción de las necesidades sociales, produciendo ciertos bienes y prestando ciertos servicios.

Peter Drucker ha hecho interesantes planteamientos en torno a las transformaciones requeridas para el mejor manejo de las empresas en tiempos difíciles, publicando en 1980 una obra que tituló "Managing in Turbulent times". Con esta obra, inicia él mismo una evolución que lo lleva a considerar a la empresa como la organización social por excelencia, destinada a cubrir necesidades sociales y obligada a obtener beneficios, como el medio que le permite su permanencia y la garantía de la satisfacción de la necesidad social que atiende con sus productos o con los servicios que presta. En la segunda mitad del siglo XX, afirma Drucker, se transformó radicalmente la fuerza de trabajo y es necesario que los empresarios tomen en cuenta las nuevas condiciones de la población, principalmente las relacionadas con la edad productiva y la capacitación (1985). Después de haber sostenido en la primera edición de su obra "The Practice of Management" (1954) que sólo los administradores debían participar en el proceso de toma de decisiones, Drucker afirma algunos años después, que el empleado posee autonomía en cuanto a la aplicación de los conocimientos que posee, sin la injerencia de ningún patrón, cuando se encuentra en la

nueva organización “del saber”, como él llama a la empresa de finales del siglo XX (1999).

Con el propósito de ilustrar la evolución del término *misión*, en diferentes significados que van desde un uso exclusivo de organizaciones no empresariales hasta convertirse hoy en imprescindible punta de lanza en la implantación de modelos de planeación y dirección estratégicas de cualquier negocio, se recomienda observar las diversas ediciones de un conocido texto administrativo cuyos autores son Harold Koontz y Caryl O'Donnell (1973; 1979; 1990; 1998). En efecto, en la edición publicada en español en 1973 estos autores afirman que el término *misión* es usado a menudo en operaciones militares y ocasionalmente en iglesias o gobiernos” (pág.143). En la siguiente edición del libro aparecen como sinónimos “propósitos o misiones”, siendo definido el propósito de los negocios como “la producción o distribución de bienes y servicios económicos” (pág. 146). En la edición de 1990 continúan considerándose como sinónimos “misión” y “propósito” y siguen siendo definidos como la producción y distribución de bienes y servicios. En cuanto a la importancia del término, “la misión” todavía no parecía adquirir el prestigio que hoy tiene y, en ese sentido, llama la atención el siguiente párrafo: “algunos escritores distinguen entre propósitos y misiones. Por ejemplo, un negocio puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, y podrá lograrlo cumpliendo la misión de producir ciertas líneas de productos” (pág. 49).

La edición en español del libro, publicada en 1998, muestra una radical transformación en lo concerniente al concepto de “misión” que, a pesar de que sigue considerándolo como sinónimo de “propósito”, incorpora en él valores esenciales y aspectos filosóficos trascendentales en lo que se refiere a los beneficios que la sociedad obtiene del producto o servicio que determinada empresa le ofrece. En ese sentido, y sin entrar a discutir la vaguedad con que en la obra se emplean los términos utilizados en su presentación, se afirma que la declaración de misión debe contener: “los valores esenciales de la organización, su ámbito geográfico, su dirección, las relaciones con quienes participan en ella y su visión del futuro (con base en la misión histórica)” (pág. 129).

Otra reconocida obra del tema de la Administración de negocios, la de Stoner et al (1995) ofrece una definición de misión bastante

apegada a la evolución que ha sido mencionada y, de manera muy precisa, señala qué debe perseguirse con ella, mostrando la importancia que tiene para integrar al personal alrededor de funciones consideradas trascendentes. “La definición de la misión forma parte relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización” (pág. 265). Aquí se manifiesta algo que, en la práctica de las empresas, a través de la aplicación de programas por parte de asesores especializados, ha sido bien comprendido como el objetivo principal del empleo del concepto de misión dentro de ellas; es decir, el que con ella se busca integrar al personal, comprometer a los trabajadores, inducir un mayor esfuerzo y con ello lograr un incremento importante en el rendimiento individual y, por ende, en la productividad global de la empresa.

En todos los textos de administración se ha incluido la noción de *Liderazgo* y de su cabal ejercicio se hace depender el éxito en el manejo de las organizaciones. Para los autores de la Dirección Estratégica los efectos benéficos de la aplicación de sus principios y de las diferentes etapas que la conforman se anulan si los gerentes no se comportan como verdaderos *líderes estratégicos*. Los roles que un líder estratégico debe cumplir se refieren al empleo de “todos sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar liderazgo estratégico a sus subordinados y desarrollar una organización de alto desempeño” (Hill y Jones, 2005: 27). Todas las clasificaciones de autoridad que se han diseñado y descrito en diversas obras insisten en que el mejor gerente es el que se preocupa tanto del bienestar y la satisfacción de sus subordinados como del cumplimiento de los objetivos organizacionales y ese equilibrio se obtiene cuando las relaciones entre superior y subordinado se establecen en condiciones de *liderazgo* y no de simple ejercicio del poder que da la posición jerárquica. Un líder se ocupa fundamentalmente de dirigir el cambio que un contexto globalizado, turbulento e incierto exige de manera permanente, es por ello que debe crear nuevas estrategias, estar dispuesto a descentralizar el poder, obtener y analizar la información generada por la empresa y por el medio externo en el que se desenvuelve e integrar todas las áreas y todos los miembros de la organización (Kaplan y Norton; 2001: cap. 13). El gerente integral es líder porque es estratega y por ello es organizador, lo que implica, de

acuerdo con los autores de la planeación estratégica, el poseer atributos que le permitan conducir el cambio porque tiene un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas en cada función, entiende de manera completa la acción empresarial y posee habilidades para la comunicación y la negociación (Sallenave; cap. 2).

Cada vez es más frecuente la sustitución del término tradicional de *autoridad* por el de *liderazgo*, entendiéndose que éste posee un significado más amplio y que abarca elementos de relaciones personales superiores a los que el primero deja de lado por su origen meramente burocrático. Este uso no se limita al ámbito académico e intelectual de los autores y estudiosos del fenómeno administrativo, sino que en el funcionamiento práctico de la gestión su empleo ha ido obteniendo visos de normalidad. Sin embargo, la utilización del término no necesariamente lleva consigo de manera natural la consecución de los beneficios que de su significado se desprenden, en el sentido de que si al que hasta ayer se le llamó *Jefe* o *Director*, ahora se le llama *Líder* nada garantiza que sus decisiones e instrucciones obtengan de inmediato el compromiso y el involucramiento de parte de sus subordinados, como sería el caso de una auténtica relación derivada de un verdadero liderazgo. Es por ello que en muchos casos lo que sucede es una simple sustitución de nombre sin una transformación en el modelo mismo que el ejercicio del poder representa en los niveles jerárquicos de la organización.

El concepto de *responsabilidad social* ha despertado interesante polémica entre los teóricos de la administración de empresas. Diversas posiciones han sido manifestadas con respecto a si los negocios tienen obligaciones diferentes a la de alcanzar su objetivo primordial que es asegurar beneficios económicos a los inversionistas. Esta polémica data de los años sesenta y ya para entonces se habían detectado 5 modelos o posiciones de comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas. El primero de esos modelos llamado "austero" considera que el compromiso adquirido por la empresa se limita a satisfacer el deseo de sus dueños de obtener una ganancia. El segundo es el modelo "casero" según el cual la empresa debe cuidar y proteger a sus trabajadores, a través de un trato justo. El modelo del "vendedor" pone énfasis en la

atención al consumidor del bien que produce o el servicio que presta la empresa. El modelo "inversión" se preocupa de la empresa como un sistema, integrado por dueños, clientes, empleados y proveedores. El modelo "cívico" ve a la empresa como a cualquier ciudadano y, por lo tanto, considera que posee derechos y obligaciones; disminuye el interés por las utilidades y cree posible y recomendable la inversión de recursos en actividades que no las garanticen, o que de antemano se sepa que no las producirán. Por último, el modelo "artístico" asume un papel activo a través de inversión de tiempo y recursos para contribuir decididamente en la mejoría de las cualidades estéticas y morales de la vida (Eells y Walton, 1977, págs. 262 a 264).

El desempeño de la empresa ha sido asociado a esas actividades de responsabilidad social, a pesar de que las diferentes posiciones, reflejadas en los modelos mencionados, han impedido acuerdos sobre el concepto mismo de "Responsabilidad" y el alcance que debe dársele. Es por ello que Carroll (1979) trató de abarcar todas las posiciones a través del modelo que llamó "modelo conceptual tridimensional del desempeño empresarial", mostrando las diferentes dimensiones involucradas en la problemática que este asunto plantea. Debe reconocerse, dice el autor, que tanto los aspectos económicos, legales, voluntarios, así como las otras razones que han provocado obligaciones que van más allá de las labores normales de la empresa, son de interés y deben ser atendidos, lo que hace necesario elaborar un concepto de responsabilidad que los envuelva a todos. Para ello, entonces, es necesario considerar que la totalidad de las obligaciones sociales de la empresa, en un orden que va de la mayor a la menor obligatoriedad que ellas signifiquen, comprende responsabilidades económicas –derivadas de las labores propias del funcionamiento normal–, responsabilidades legales –que incluyen la atención forzosa de lineamientos y limitaciones de carácter externo provenientes de disposiciones de autoridad pública–, responsabilidades éticas –concernientes al respeto de ciertos aspectos de carácter moral– y las responsabilidades discrecionales –ubicadas en el plano voluntario y supone que la empresa decide, sin ninguna presión u obligación destinar recursos a fines sociales.

El tema de la responsabilidad social es en sí polémico, pero se hace todavía más polémico cuando se asegura que el beneficio económico no es un fin, sino un medio para poder realizar las funciones que la sociedad espera de la empresa. En ese sentido, como ya se mencionó, Peter Drucker (1989) considera que la empresa es un órgano de la sociedad y cumple una función social; por lo tanto, la gerencia tiene una triple responsabilidad pública, en cuanto a velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, operar con ganancia porque por su naturaleza “el negocio es el órgano creador y productor de riqueza de la sociedad” (pág.499) y no extralimitarse en el ejercicio de la autoridad con respecto a su personal. En su obra más reciente (1999) este autor afirma que la clave del éxito del funcionamiento de cualquier organización está en que sus miembros consideren que lo que hacen es lo más importante para la sociedad y, como la actual es una sociedad de organizaciones, sin dejar de ocuparse cada una de ellas de su principal actividad, “tienen la responsabilidad de intentar encontrar un enfoque de los problemas sociales básicos que encaje en sus competencias y que, claro está, transforme un problema social en una oportunidad para la organización” (pág. 131).

A los principios que definen y distinguen los enfoques aquí presentados, deben agregarse el tema de la cultura y el del cambio. Cada vez es mayor la insistencia en que, para entender mejor las relaciones que se presentan dentro de las organizaciones, es necesario adentrarse en los aspectos que definen a la cultura de sus miembros que, en última instancia van a conformar la propia cultura de la organización. Se entiende que habrá necesidad de hacer los cambios que se requieran para que dicha cultura fortalezca el funcionamiento organizacional en términos de la consecución de los fines propuestos. El proceso de cambio, sus características, los obstáculos que enfrenta, las técnicas que lo favorecen, son algunos de los aspectos que han ido adquiriendo importancia, enriquecidos con los aspectos propios del fenómeno cultural dentro de las organizaciones. La cultura permitirá o no el cambio, ella misma deberá ser sometida a transformaciones, los niveles directivos deberán estar dispuestos no solamente a propiciar el cambio del resto de los participantes, sino que ellos mismos deberán estar preparados para aceptar y adaptarse al cambio necesario.

Cualquiera que sea la naturaleza del cambio emprendido habrá repercusiones en las relaciones y el comportamiento de las personas involucradas. Este comportamiento deberá ser considerado en todo momento para evitar errores y desviaciones que puedan tener consecuencias graves para el desempeño, tanto individual como organizacional. A nivel estratégico será conveniente construir una infraestructura para el cambio efectivo. Esto implica la conformación de un equipo coordinado que establezca la necesidad del cambio, disemine y desarrolle la visión del cambio, haga el diagnóstico de la situación presente, genere, desarrolle y aplique las recomendaciones que provoquen la transformación deseada, dirija el proceso y dé seguimiento a sus resultados, emprendiendo las acciones tendientes, por último, a reforzar y consolidar la nueva situación (Galpin, 1996).

La afirmación de que el éxito o el fracaso en los negocios depende de la capacidad que tengan las personas para trabajar de manera conjunta, aunque no ha sido cuestionada de manera directa, parece que se resiste a ser reconocida en el mundo de la realización práctica de los negocios. Sin embargo, la existencia de estudios sobre casos concretos de empresas exitosas en las cuales se ha experimentado el trabajo en equipo, hace pensar en una tendencia que avanza, lenta pero firme y que en los próximos años podrá consolidarse. Para que un equipo trabaje de manera eficiente requiere que se cumplan varias funciones de manera coordinada y oportuna. En primer lugar se requiere de recolección y diseminación de la información necesaria, seguidamente deberán existir las condiciones que permitan crear y aplicar nuevas ideas, después hay que realizar una labor de promoción de venta de tales ideas y de recolección de los recursos necesarios, la idea debe desarrollarse y diseñarse la estructura adecuada, seguidamente se requiere realizar tareas de producción, continuar con la inspección y, por último, una labor de mantenimiento y reforzamiento del equipo (Margerison y McCann, 1993, cap 2).

El fortalecimiento de un modelo económico que predica las bondades de la libre competencia en mercados globalizados, ha traído consigo una reacción intelectual que llama la atención sobre los peligros de una ideología economicista que abarque todos los aspectos de la vida. En efecto, la crisis del pensamiento político ha cedido paso

a las ideas económicas preponderantes, creando la apariencia de que éstas no solamente rigen en el ámbito de las relaciones empresariales, sino que su aplicación es general, incluso en el campo de las instituciones educativas.

Algunas de estas críticas incluso llaman la atención sobre el hecho de que se ha creado un mito alrededor de la eficacia empresarial, olvidándose de algunos aspectos trascendentes relacionados con la felicidad humana y con la propia supervivencia. En ese sentido Jacques Le Mouel (1991) señala que el utilitarismo y el pragmatismo se han apoderado de las relaciones humanas a través de la apología que se hace de las empresas. Palabras como "excelencia", "motivación", "comunicación", no son más, según este autor, que palabras vacías que solamente sirven para una retórica de la "empresomanía" ya que, por la conformación estructural predominante y por la naturaleza de las relaciones que en ella se establecen su aplicación práctica es casi imposible.

Otro de estos críticos afirma que la aparente descalificación del despotismo patronal, de los avatares del taylorismo, no supone realmente la transformación del trabajo en un acto creador que permite la realización personal de cada uno, sino que esconde una conspiración para legitimar y reforzar la dominación que a través de las empresas se pretende ejercer. La ideología de la gerencia limita la vida humana a aspectos relacionados con la utilidad y la eficacia. Si el desarrollo económico es indispensable para asegurar el bienestar, la prosperidad y la fortaleza de una nación, no puede convertirse en proyecto político y cultural. La ética y la moral no pueden ser sustituidas de esa manera. Detrás de la aparente transformación empresarial se esconde todavía el ejercicio de un poder manipulador que busca neutralizar a las personas y extender la lógica productiva y de mercado al conjunto de las actividades sociales (Le Goff, 1995). Dentro de ese mismo orden de ideas, se sostiene que la permanencia de un sistema económico cada vez más injusto se ha hecho posible gracias a la resignación, la apatía y el desinterés de una sociedad alienada (Forrester, 1997).

### CONCLUSIONES

Los diferentes enfoques que integran el pensamiento administrativo han tenido un hilo conductor en la búsqueda de los principios y las

técnicas que garanticen el uso racional de los recursos. En un primer momento esta búsqueda visualizó a la organización como un sistema técnico y vio en la administración un conjunto de funciones destinadas a hacerlo operativo a través de la combinación adecuada de los recursos disponibles. El análisis se centró en la mejor manera de realizar el trabajo, principalmente el manual, y en la estructura formal requerida para integrar y coordinar esos recursos. Más adelante fue necesario preocuparse por el comportamiento y por las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo, en virtud de que la propia realidad hizo evidente su importancia.

Con la aparición de la Escuela de las Relaciones Humanas se considera a la organización como un sistema social y se muestra la importancia del elemento humano y la necesidad de administrar con fundamentos derivados de las ciencias de la conducta. Por otro lado, la necesidad de obtener resultados y las transformaciones tecnológicas que facilitan el empleo de herramientas de apoyo a las labores de gestión han propiciado el desarrollo de técnicas reunidas en la Investigación de Operaciones y que están basadas en conocimientos cuantitativos y en la modelación. Esta situación ha conducido al reconocimiento de una complementariedad de ambas fuentes de conocimientos para ofrecer mejores instrumentos de gestión a los administradores.

La Teoría de los Sistemas aplicada al estudio de las organizaciones y a la práctica de la Administración ha servido de fundamento para el desarrollo de los más recientes principios que buscan orientar el manejo de las organizaciones dentro de un contexto dinámico, complejo y confuso derivado de las políticas de apertura comercial y globalización económica. En ese sentido, la Administración de la Calidad, la Reingeniería y la Administración Estratégica representan los principios y técnicas de gestión que a finales del siglo XX y a principios del XXI aparecen como las más socorridas y de mayor aplicación en las actividades de dirección de las organizaciones de toda índole, no solamente de las de carácter empresarial.

Los aspectos de carácter cultural, tanto en la sociedad en general como en la organización en particular, aparecieron en los últimos años del siglo pasado y han venido convirtiéndose en fundamentales en el estudio de la zación que

Administración en los primeros años del siglo actual, junto con una revisión a fondo de los procesos y de la estructura organizacional tradicionales. El enfoque de la Calidad Total basa sus principios en el reforzamiento de la cultura y en la participación activa de los miembros de la empresa en los aspectos que les conciernen directamente. La Reingeniería propone el abandono de las enseñanzas y de las prácticas basadas en las teorías existentes hasta ahora, auspiciando la revisión radical de los procesos. La Dirección Estratégica, por su lado, recomienda una revisión de actitudes y una participación integral de todos los miembros de la organización que permitan, a través de cambios culturales profundos, un compromiso que concilie intereses particulares con los intereses de la organización y garantice el buen funcionamiento y un desempeño general adecuado.

Puede afirmarse que la *Calidad*, la *Reingeniería* y la *Dirección Estratégica* constituirán en los próximos años referencia obligada de los estudiosos de la Administración, considerándolos como los que han proporcionado herramientas modernas más propicias para el mejoramiento de las actividades administrativas. Antes que nuevas teorías es posible que continúe acentuándose la tendencia a profundizar en ciertos temas importantes, tales como la influencia de la cultura en el funcionamiento de las organizaciones y en el comportamiento de sus miembros, el estudio del Cambio y las técnicas que lo permiten, y la presentación de algunas prácticas destinadas a mejorar ese funcionamiento y a fortalecer dicho comportamiento. De estas últimas pueden señalarse la Administración Participativa y la Toma de Decisiones en Grupo.

Aunque la práctica gerencial todavía no muestra un convencimiento pleno de las bondades del trabajo en equipo, la naturaleza misma de las labores desempeñadas en muchas organizaciones modernas, la capacidad y la preparación de los empleados y el desarrollo tecnológico propician un cambio en el proceso tradicional de toma de decisiones y puede vislumbrarse una tendencia hacia la participación derivada de la conformación de equipos que serían el fundamental apoyo del funcionamiento organizacional. Ello traerá consigo planteamientos novedosos con respecto a la toma de decisiones y a la ejecución de las actividades laborales. Cada vez se hablará

más y con mayor insistencia de la necesidad de diseñar, integrar, coordinar y evaluar equipos de trabajo, señalándolos como el instrumento fundamental para eliminar la concepción autoritaria de la dirección y el manejo vertical de los asuntos de la empresa.

#### Notas:

(1) Un número especial de la revista *Presses Universitaires du Mirail*, de Toulouse, Francia se dedicó al análisis de la problemática representada por la tendencia de las empresas a emplear tecnologías de información que han evolucionado desde los MRP dedicados a la planeación de la industria hasta los actuales ERP, *Enterprise Resource Planning*, que integran la información y la gestión y dejan mal parado el concepto mismo de participación y de iniciativa.

(2) La actual administración del Instituto Politécnico Nacional, por ejemplo, ha continuado el proceso de transformación de sus estructuras y procedimientos, iniciado por la mayoría de las instituciones de educación superior a instancias de la ANUIES a finales del siglo pasado, con la puesta en marcha de un verdadero programa de Administración Estratégica que ha significado la definición de una misión y una visión, la determinación de sus valores esenciales y el análisis de sus fortalezas y debilidades a través de un completo estudio comparativo (benchmarking) de las condiciones y características de otras organizaciones educativas similares (ver los "materiales para la reforma"). Ya es posible conocer algunos resultados parciales del proceso en virtud de que se han publicado documentos de evaluación e informes de la Dirección General que dan cuenta de ellos y muestran la seriedad con la cual se han implementado los principios y técnicas que conforman el programa mencionado.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, Ken (1996): *Empowerment*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- CAMP, Robert (1999): *Benchmarking*. México. Grupo Editorial Panorama.
- CARROLL, Archie (1979): "A three dimensional conceptual model of corporate performance". En *Academy of management review*. Vol.4. num. 4.
- DAVID, Fred (2003): *Administración Estratégica*. México. Edit. Prentice Hall/Pearson.
- DEMING, Edgard (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A..
- DESSLER, Gary (1979): *Organización y Administración. Enfoque situacional*. México. Prentice Hall.

- DRUCKER, Peter (1984): *the practice of management*. New York. Harper business. Primera edición 1954.
- DRUCKER, Peter (1985): *management: tasks, responsibilities, practices*. New Cork. Harper business.
- DRUCKER, Peter (1985): *managing in turbulent times*. New York. Harper and Row publishers.
- DRUCKER, Peter (1999): *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- EELS y WALTONS (1977): *Fundamentos conceptuales de los negocios*. México, fondo de cultura económica.
- FAYOL, Henry (1961): *Administración Industrial y General*. México, primera edición. Herrero Hermanos, primera edición en francés 1916.
- FORRESTER, Vivian (1997): *El Horror Económico*. México. Fondo de Cultura Económica.
- GALPIN, Timothy (1996): *The Human Side of Change*. San Francisco. Jossey-bass publishers.
- GILBERT, Patrick et LECLAIR, Pierre (2004): "Les sistemas integrés de gestion". En *Sciences de la Société. Le Mythe de l'organisation intégrée*. Toulouse, France. Presses Universitaires du Mirail. N° 61. fevrier 2004.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J.(1994): *Reingeniería*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- HAMMER, Michael (1995): *The reengineering Revolution*. New York. Harper Business Publishers
- HILL Y JONES (2005): *Administración Estratégica*. México. McGraw-Hill.
- IPN (2003): *Materiales para la reforma. Diagnósticos por comparación*. Números 2, 3 y 5. México. Dirección de Publicaciones del IPN.
- IPN (2004): *Planeación Estratégica del cambio estructural y curricular del IPN. Guía práctica del curso taller y glosario de términos de planeación Estratégica*. México. Dirección de Publicaciones. Materiales para la reforma N° 17.
- IPN (2007): *Evaluación de los avances del programa institucional de mediano plazo 2004-2006*. Dirección de Evaluación de la Secretaría Técnica.
- IPN (2007): *Programa institucional de mediano plazo 2007-2009*. México. Dirección General del IPN.
- ISHIKAWA, Kaoru (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. New Jersey. Prentice Hall.
- JURAN, J.M. y GRAYNA, Frank (1988): *Manual de Control de Calidad*. Madrid. McGraw Hill. 4ª edición.
- KAST, F. y ROSENZWEIG, J.(1985): *Organization and Management. A systems and contingency approach*. New York. Mc Graw-Hill.
- KOONTZ Y O'DONNEL (1973): *Curso de Administración Moderna*. México. McGraw-Hill.
- KOONTZ y O'DONNEL (1979): *Curso de Administración Moderna*. México. McGraw-Hill.
- KOONTZ y WEILHRICH (1990): *Elementos de Administración*. México. McGraw-Hill.
- KOONTZ y WEILHRICH (1998): *Administración, una perspectiva global*. México. McGraw-Hill.
- LE GOFF, Jean Pierre (1995): *Le Mithe de l'entreprise*. Paris. Edition la decouverte.
- LE MOUEL, Jacques (1992): *Crítica de la Eficacia*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- LUTHANS, F.(1995): *Organizational Behavior*. New York. Mc Graw-Hill.
- MARGERISON, C. Y McCANN, D.(1993): *Administración en Equipo*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- MASAACKI, Imai (1998): *Cómo implementar el Kaisen en el sitio de trabajo*. Bogotá. McGraw-Hill.
- MAYO, Elton (1971): *La primera investigación*. 1954. En Clásicos en Administración. Compilador Harwood Merrill. México. Limusa.
- MAYO, Elton (1971): *Hawthorne y la Western Electric Company*. 1945. En Clásicos en Administración. Compilador Harwood Merrill. México. Limusa.
- Mc GREGOR, Douglas (1994): *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá, Mc Graw-Hill. Primera edición en ingles en 1954.
- ROBBINS, S.(2004): *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson educación.
- ROTHERY y ROBERTSON (1996): *Outsourcing*. La Subcontratación. México. Limusa.
- SALLENAVE, Jean-Paul (1994): *La Gerencia Integral*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.



•SEGRESTIN, Denis (2004): “Les ERP entre le retour a l’ordre et l’invention du possible”. En *Sciences de la Société. Le Mythe de l’organisation intégrée*. Toulouse, France. Presses Universitaires du Mirail. N°61. fevrier 2004.

•SIMON, Herbert (1997): *Administrative Behavior*. New York. The Free Press. Fourth edition.

•SMITH, Adam (1994): *la riqueza de las naciones*. Madrid. Alianza editorial. Primera edición en inglés 1776.

•STONER et al. (1995): *Management*. New Jersey. Prentice Hall. Sixth edition.

•TAYLOR, Frederick (1961): *Principios de la Administración Científica*. México, primera edición. Herrero Hermanos. Primera edición en inglés 1911.

•THOMPSON y STRICKLAND (2004): *Administración Estratégica*. México. McGraw-Hill.

•VILLA RIVERA, José Enrique (2005): *informe anual de actividades 2004*. México. Publicación de la Dirección General del IPN.

•VILLA RIVERA, José Enrique (2007): *Informe anual de actividades 2006*. México. Publicación de la coordinación de comunicación social del IPN.

•VILLA RIVERA, José Enrique (2007): *Informe de la Administración 2004-2006*. México. Publicación de la Dirección General del IPN.

•WEBER, Max (1977): *Economía y Sociedad*. México. Fondo de Cultura Económica. Edición original de 1922.

Recibido: 10/03/08  
Aceptado: 02/06/08