

TEMA I: Conceptos de Administración de Organizaciones

¿Dónde está la Administración?

1.1. ¿Es una ciencia o una técnica?

La propuesta básica de este tema consiste en lograr el objetivo de colocar a la Administración dentro de alguna de las categorías del universo del conocimiento.

Para ello, y en forma previa, se deberán analizar los diferentes continentes del conocimiento: el de las ciencias, el de las técnicas y el de las artes, tratando de establecer sus proposiciones y sus posibilidades trascendentes.

Mediante una clara identificación de los contenidos de cada uno, así como también con una comprensión de sus notas distintivas, se podrán enunciar las hipótesis básicas sobre la categorización de la administración. Es éste un punto de partida fundamental desde el cual se desarrollarán los capítulos siguientes.

Gráficamente, este capítulo contiene lo expuesto en el cuadro 1.

1.2. Análisis y metodología

Esta primera parte del libro pretende dotar al análisis administrativo de una plataforma metodológica que le otorgue rigorismo lógico y sustentación científica.

Ciertas opiniones críticas suponen que todo el material incluido en esta parte no tiene vinculación alguna con la administración, sino que corresponde a otras materias. Sin embargo, insistimos en nuestra posición de incorporar, en forma previa a los desarrollos de la administración, ciertos aspectos de metodología científica, dado que éstos contribuyen, sin lugar a dudas, a una definición más clara de los temas a presentar; al mismo tiempo, fundamentan el criterio empleado en la generación de las hipótesis y en la elección de las distintas teorías y modelos.

Este es uno de los temas menos tratados en la amplia y variada bibliografía sobre la administración. Parece razonable, en consecuencia, preguntarse por qué un aspecto vital y tan importante como la metodología fue condenado al olvido.

Es válido pensar que, para que esto sucediera, y para que dicho tema ejerciera tan escasa atracción sobre los autores y administradores en general, deben existir muy importantes razones que, de descubrirse, permitirían un evidente avance dentro de la disciplina, tanto en lo referente a su clarificación epistemológica como en la adecuación de un enfoque metodológico apropiado para sus contenidos y para las características de su objeto de estudio.

La administración no puede ser estudiada en forma rigurosa y sistemática sin antes explicitar, definir y plantear con profundidad lógica todos los aspectos primarios que por su desconocimiento la mantienen sumida en un caos metodológico.

La referencia se dirige a los aspectos elementales de ubicación epistemológica que, en la bibliografía especializada, generalmente se soslayan o no son tratados con la profundidad debida. En nuestra opinión, ello ocurre por desconocimiento y por carecerse de bases científicas, lo que lleva a un enfoque absolutamente empírico.

En la bibliografía tradicional sobre administración, se advierte que temas como la categorización científica de la disciplina, ya sea como ciencia o como técnica, quedan librados al buen criterio de cada uno, como si se estuviera operando en el campo de la filosofía; no faltan, además, los autores para quienes la administración es un arte: el de dirigir una empresa y tomar decisiones.

Como clara demostración del aludido caos semántico y metodológico, se pueden citar algunas opiniones sobre qué es la Administración:

- ∅ para TAYLOR es ciencia y no regla empírica, aunque su idea de la ciencia está totalmente desvirtuada, y nada tiene que ver con el verdadero concepto científico;
- ∅ para FAYOL es una doctrina administrativa, además del arte de gobernar a la empresa;
- ∅ para KOONTZ y O'DONNELL es un sistema de principios;
- ∅ para SIMON es una teoría;
- ∅ para DRUCKER es gerencia;
- ∅ TIMMS completa dicha apreciación al asimilar a la administración con la gerencia, a la cual considera como una mezcla de arte y ciencia.

Es comprensible que la orientación y la rigurosidad con que estos autores desarrollaron sus respectivas obras haya dependido de la definición metodológica con la que cada uno enfocó la materia. Así, quien defina a la Administración como un arte parece evidente que realizará estudios y descripciones muy diferentes a las de otro para quien la administración es una técnica, o una ciencia, o una teoría, o un sistema de principios, o simplemente la gerencia de las empresas.

En este punto parece fundamental satisfacer la necesidad de contar con una definición clara del perfil epistemológico de la Administración, antes de comenzar a desarrollar sus contenidos. Solamente con esa base se podrá construir un andamiaje científico bien afirmado en lógicas premisas metodológicas.

Otro tema que guarda necesaria complementariedad con el citado se refiere al objeto de estudio de la administración. En general, los autores prefieren ensayar las clásicas definiciones, que cuentan con relativo nivel de profundidad

y de rigor científico, en lugar de plantear una búsqueda racional del objeto de estudio de la administración y de sus características distintivas, para focalizar sobre ellas la atención científica. Así ocurre que obtienen tantas definiciones distintas cuantos sean los libros sobre administración que se consulten, sin que la mayoría de ellas guarden homogeneidad, ni posibilidades de comparación entre sí; esto obliga a tener que memorizarlas, no pudiéndose alcanzar a discernir realmente cuál es el grado de importancia de cada una y el aporte que brinda su conocimiento.

Por ello, parece importante que, antes de exponer sobre los contenidos de la materia, se procure identificar el objeto de estudio y sus características que, por otra parte, constituyen la única definición valiosa merecedora de ser conocida.

El tercer aspecto del grupo de los olvidados lo constituye el análisis del método científico aplicable a la Administración.

Al no haberse planteado esta necesidad, la confusión de la bibliografía hace que coexistan autores que cuentan sus experiencias, con otros que postulan rigurosos modelos matemáticos, por considerar que a la Administración le hace falta formalización para elevar su nivel.

No faltan, además, los psicólogos, los conductistas y los sociólogos administrativos, que tratan de revitalizar las variables de la conducta y exigen mayor consideración de los valores humanos.

Todos estos autores juntos, en un programa de teoría de la administración, conforman una especie de Babel administrativa y sólo contribuyen a que el estudiante no entienda nada y termine por pensar que la administración es realmente incomprensible.

Hasta aquí intentamos plantear una realidad que vive la Administración, evidente para quien quiera que haya transitado el camino de su estudio formal a nivel universitario, postuniversitario o parauniversitario. A tal estado actual de **crisis metodológica** no se ha llegado por casualidad, sino por evolución.

Sólo podrá superarse aceptando primero la crisis en lugar de negarla, y estudiando después sus causas, para intentar hipótesis alternativas que permitan hallar el camino adecuado.

Podemos hablar de madurez de una disciplina cuando le es factible criticarse y definir su problema metodológico; también puede suponerse que existe estancamiento cognoscitivo, sólo superable al resolverse la cuestión metodológica, que mantiene a la administración en una especie de hibernación científica.

De una u otra forma, se está reconociendo que la administración necesita recrear sus bases teóricas, buscar las hipótesis fundamentales de su estructura científica y lograr su definitiva ubicación epistemológica y su metodología de aplicación.

Al recorrer ese derrotero desarrollaremos en varias etapas los temas olvidados por la bibliografía tradicional, pensando que pueden esclarecer y ayudar a comprender mejor algunos contenidos administrativos.

1.3. El conocimiento, las aplicaciones y el desarrollo individual

Generalmente no se precisan con claridad las diferencias existentes entre el conocimiento sobre un objeto, las técnicas empleadas sobre dicho objeto y el desarrollo individual, a nivel subjetivo, espiritual y vivencial que, ocasional o circunstancialmente, ese objeto puede motivar en un ser humano.

La clarificación de estos aspectos resulta importante, por cuanto ellos se hallan directamente en relación con las actitudes que genera en el individuo, según cada caso.

Este tema pertenece al campo de la disciplina denominada epistemología (de "*episteme*" conocimiento, y "*Logos*" : tratado), que es la teoría del conocimiento, dedicada a estudiar las ciencias, con sus contenidos, sus características, sus divisiones y relaciones mutuas, como también los distintos lugares que ocupan en el universo del conocimiento.

Además del universo del conocimiento científico, existen otros dos campos que suelen confundirse y hasta mezclarse con aquél: son los referidos a la técnica y al arte.

No sólo en Administración, sino en muchas disciplinas, suele hablarse indiscriminadamente de ciencia, técnica o arte, como si fueran lo mismo, o constituyeran partes componentes de un mismo universo del saber.

Parecería, en consecuencia, que gran parte de los problemas que padece la Administración, en su estado actual, obedecen a una insuficiencia en su grado de categorización epistemológica, dado que todas las cuestiones que la epistemología propone estudiar se corresponden por analogía con los problemas de desconocimiento del campo donde se encuentra sumida la administración. Casi se podría traducir el concepto de crisis metodológica por el de crisis epistemológica de la Administración.

1.4. El continente de las ciencias, el de las técnicas y el de las artes

El continente de las ciencias incluye básicamente una actitud de conocer, de investigar, de buscar el porqué de algo. Ciencia significa comprensión y explicación de la realidad. Esa comprensión no resulta meramente descriptiva, sino que adiciona a la descripción causal del fenómeno una historia cognoscitiva sobre su naturaleza y su evolución.

Además, debe brindar la explicación de las relaciones y de la interacción de los elementos que componen al objeto de estudio, así como también un análisis dinámico de su funcionamiento. Debe ser capaz de predecir, es decir, de lograr un análisis prospectivo sobre la evolución y la dinámica del objeto de estudio. En resumen, podríamos decir que la ciencia no crea las cosas ni los

objetos; las cosas y los objetos están dados. La ciencia sólo busca conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.

Ese nivel explicativo contiene varias dimensiones: la referida al descubrimiento del objeto, con sus explicaciones a nivel funcional y la historia de su nacimiento y evolución; la referida a su estado actual; y la correspondiente a su proyección futura, tratando de predecir los niveles de evolución y dinámica que devendrán. Las dimensiones de la ciencia son, entonces, tres:

- a) la evolutiva o retrospectiva;
- b) la presente o actual;
- c) la predictiva o futura.

Los estratos de análisis se imbrican sobre dos campos científicos: el de la explicación científica, íntimamente conectado con las tres dimensiones expuestas, y el de la evaluación del nivel de aplicabilidad de las explicaciones científicas, que se conecta con la técnica.

Con esta breve introducción al concepto del conocimiento científico podemos intentar un análisis de las diferencias que existen con respecto a los continentes de las técnicas y del arte.

Habíamos partido del concepto según el cual la ciencia no crea las cosas, sino que brinda el conocimiento y la explicación de ellas. La técnica, por el contrario, es una complementación de la ciencia; su objetivo es la operación de la realidad, o bien su transformación a través de normas o procedimientos ejercidos sobre la realidad de los objetos.

Mientras la ciencia explica mediante hipótesis y teorías, la técnica opera dichos objetos, según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman.

A fin de aproximarnos con el ejemplo de un desarrollo científico, podemos citar la labor de un médico que estudia la posibilidad de trasplantar el corazón de un ser humano a otro; estudia los problemas de rechazo, buscando la explicación de las causas que lo producen, hasta que logra aislar ciertas variables, prediciendo que, de lograr una determinada acción, las causas que generan rechazo no se producirán.

Este científico estudió un fenómeno, buscó su explicación y comprensión y trabajó en los dos campos: el de la investigación y el de la evaluación de las explicaciones. A su vez, en el primer campo desarrolló su acción en las tres dimensiones: la evolutiva, la actual y la predictiva. Su trabajo, en el segundo campo, debe conectarse con el de la técnica, o sea, con un cirujano cardiovascular que pueda operar y transformar la realidad (un cuerpo humano) al cual transplantará otro corazón en lugar del que tiene cumpliendo con ciertas reglas y normas y aplicando las soluciones y explicaciones que la ciencia ha aportado para superar el rechazo.

Si a este técnico (el cirujano) le falta la complementación del científico, no tendrá explicaciones; operará a tuestas, fracasará y se verá impotente para lograr una aplicación adecuada de las reglas, por no saber cuándo, cómo y dónde corresponde adoptar cada una.

Si al científico le falta el técnico, sus explicaciones quedan a nivel teórico, no pueden ser instrumentadas y no puede modificarse ni operarse sobre los objetos y fenómenos. Como es dable apreciar, *la técnica no explica, sino que sólo opera y transforma, y como tal cumple un papel esencial al conectarse con la ciencia y ser el vehículo natural de instrumentación de todos los descubrimientos científicos*. A su turno, la técnica también realimenta a un campo de la ciencia, al determinar la necesidad de investigación y profundización de ciertas áreas, en las cuales no se ha logrado éxito o se operó con escasa eficiencia por falta de un mayor caudal de conocimientos.

Gráficamente la relación entre ciencia y técnica se expone en el cuadro N° 2.

Se advierte, pues, que existe una correspondencia biunívoca entre ciencia y técnica. A medida que se ajusta su interrelación, se enriquecen sus relaciones de intercambio y, en consecuencia, el continente científico respectivo. De esta forma se concibe al conocimiento científico en su vinculación con el continente de las técnicas, quedando esclarecidos sus alcances y su nivel de mutua complementación.

Intentemos ahora una aproximación al concepto de arte, toda vez que muy frecuentemente es confundido, tanto con la ciencia, como con las técnicas. El continente de las artes encierra un conjunto de actitudes absolutamente diferentes de las que caracterizan al continente de las ciencias y al de la técnicas. Las actitudes del continente de las artes *no buscan explicaciones, ni comprensión de la realidad de un objeto (tal como lo realiza la ciencia), ni tampoco transformar u operativizar las cosas (tarea que realiza la técnica)*.

El objetivo de la actitud artística, si bien está conectado con la realidad y se efectiviza también sobre los objetos, es de esencia diferente: *se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial, para ser comunicada, o no, a otros individuos pero sin rigurosidad, sin imposiciones y, por el contrario, con la flexibilidad que imponen la personalidad y el estilo de cada individuo*. Un cuadro pintado por un artista, inspirado en una puesta de sol, trasunta su captación vivencial, emotiva y espiritual, tal como él vive y siente ese momento, en ese lugar, con su estado de ánimo, con su problemática individual, etc. Al plasmar en la tela la puesta del sol y contemplarla, siente, palpita y revive la realidad que él retuvo con su percepción individual y con su óptica artística. Todas las personas que observan su cuadro verán una transmisión de aquella realidad y llegarán, según cada uno, a determinados niveles de sensibilidad vivencial y espiritual. Algunos se identificarán con la tela como si estuvieran ante la realidad misma; para otros, el cuadro resultará intrascendente y no los conmoverá, ni se identificarán con lo que el artista trató de transmitir. Cada observador analizará la obra de arte sin un patrón objetivo claro y riguroso, como sucede en la ciencia y en la técnica.

En el arte se interpreta según la vivencia, enfocando lo esencial, pero en forma marcadamente subjetiva. En consecuencia, *el arte es una captación vivencial y espiritual de una realidad con clara connotación subjetiva, donde juegan los valores del ser humano, sus estados de ánimo y su personalidad.*

Interpretar una obra de arte requiere conceptos absolutamente diferentes de los que enmarcan a la ciencia ya la técnica. Sobre la base de estos conceptos parecieran quedar claramente expuestas las diferencias existentes, desplazando las dudas en cuanto se refiere a la categorización de lo que es ciencia, técnica y arte.

La ciencia investiga y busca comprensión, elabora leyes, hipótesis y aplica con rigurosidad el método científico.

La técnica transforma y opera una realidad, aplica normas y procedimientos con rigurosidad y sobre la base de un programa objetivo definido.

El arte trata de captar una realidad en un plano vivencial y espiritual en forma esencial pero subjetiva, tanto para sí como para los demás.

1.5. ¿Dónde está la Administración?

Tal como se explicara en la introducción, dentro de la Administración es ardua la polémica sobre la esencia de sus contenidos. Hay autores que la consideran una ciencia, quienes suponen que es tan sólo una técnica y jamás podrá aspirar a ser una ciencia, y también hay quienes la consideran un arte.

Ante lo explicado para el continente de las artes concluimos en que resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de una realidad. Los autores que así la consideran cometen errores semánticos y de lenguaje, o simplemente desconocen el verdadero concepto de arte y el único y verdadero objeto de estudio de la administración, en cuanto a su foco de estudio, a sus contenidos y a su rigorismo epistemológico. Por otro lado, confunden el papel de las variables del ser humano dadas por el talento, la inteligencia y la creatividad. Así, quizá suponen que todo administrador debe tener talento, imaginación e inteligencia y por supuesto que tienen razón. Pero estas tres variables se dan también en la ciencia y en la técnica.

En consecuencia, habrá científicos, técnicos y artistas con mayor o menor talento, imaginación e inteligencia, pero sin ningún lugar a dudas los tres realizan cosas distintas, están guiados por motivaciones diferentes y sus actitudes, si bien pueden ser complementarias, están totalmente separadas y definidas.

Al descartar el campo del arte como posibilidad para ubicar a la administración, nos quedan tres alternativas: *que la Administración sea una ciencia, una técnica, o ambas cosas a la vez.*

Parecería que esta última es la apreciación correcta, pues la Administración tiene un objeto de estudio al que trata de conocer. Como tal operará en sus dos campos y en las tres dimensiones del conocimiento: la retrospectiva, la actual y

la futura.

Para la consecución de este objetivo deberá aplicar como herramienta esencial el método científico y, por medio de él, elaborará teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica y evolución de su objeto de estudio, esto es, las empresas u organizaciones; éste es el mundo de los teóricos y de los académicos de la Administración.

Pero también existe una técnica de la Administración, que cuenta con un instrumental que permite conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad; éste es el mundo de los gerentes profesionales, mejor definido por el universal concepto de "management".

Ciencia y técnica de la administración actúan en forma complementaria, y a modo de interactividad realimentada. Esto significa que el campo explicativo de la ciencia alimenta a la técnica; de sus progresos y estancamientos surge la realimentación para el campo de la evaluación y redimensión de las explicaciones científicas. Estas se revierten luego al campo explicativo y profundizan, reorientan o recrean el horizonte científico del foco de atención dentro del objeto de estudio (ver cuadro N° 2).

La Administración podría ser concebida, entonces, como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta; ésta es la actividad que se desarrolla en *las universidades*.

Sobre la base de este conocimiento, la ciencia de la administración genera hipótesis que permiten un nivel prescriptivo o normativo, íntimamente vinculado con la técnica de la administración, que trata de conducir a los objetivos fijados, generando las aplicaciones de las distintas herramientas existentes para su consecución tal lo que se desarrolla en *las empresas*.

Cuando las empresas se apartan de sus objetivos, o se registran distorsiones que obliguen a una intervención para el cambio de alguna o de todas sus partes, la técnica de la administración vuelve a necesitar la ayuda de la ciencia de la administración para profundizar el conocimiento de la empresa y comprender qué es lo que está pasando y qué es lo que motiva su alejamiento de los objetivos. Sólo de esa forma la técnica de la administración podrá seleccionar la herramienta utilizable para eliminar las causas y los efectos distorsionantes.

Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica con todas las consecuencias que dicho procedimiento puede generar; esto es lo que le sucede a los empresarios intuitivos que no cuentan con gerentes profesionales.

Lo expuesto sobre ciencia y técnica exige una definición epistemológica por alguna de las varias posiciones existentes. Para ello se debe conocer dentro de qué campo científico se encuentra el objeto de estudio de la administración ya

renglón seguido identificar el método científico aplicable en cada caso.

Reiteramos que, cuando a veces se habla de empresarios que tienen un don natural para los negocios, no los negamos sino todo lo contrario, los admiramos y los necesitamos. A eso lo llamamos talento y capacidad de emprendimiento, pero no arte.

Si a estos empresarios talentosos se le acoplaran técnicos capaces, esto es, gerentes profesionales, se potenciaría la posibilidad de tener una empresa exitosa.

¿ Cuáles son las características de las empresas?

2.1. Propositiones e hipótesis

El objetivo de este segundo capítulo está referido a la identificación de las características del objeto de estudio de la administración. previamente se analizan los conceptos de foco de atención y de blanco y objeto de estudio científico.

En función de lo indicado, se enuncia, como hipótesis, que las empresas u organizaciones son la materia de estudio de la administración; se agrega un análisis y enumeración de las características distintivas de esta esfera de conocimiento.

Posteriormente se estudian los aspectos de la metodología científica procurando definir, por la parte, los contenidos de las teorías, de las leyes, de las hipótesis y de los modelos de la ciencia y, por otra, se analizan los muy importantes conceptos de avance y progreso científicos.

El cuadro N° 3 exhibe el desarrollo de este capítulo.

2.2. La empresa es el foco de la atención de la Administración

En toda ciencia tiene prioridad la búsqueda precisa y absoluta de su objetivo básico de estudio, para luego focalizar sobre él los esfuerzos de investigación y comprensión, construyendo a partir de allí una compleja red estructurada sobre la base de hipótesis, leyes, teorías y modelos.

Es nuestra intención desarrollar las distintas alternativas que caben a la administración en su búsqueda de las características de su objeto de estudio, así como también de un método científico de aplicación.

Nos basaremos en la hipótesis expuesta en el punto 1.4, esto es, que la Administración tiene dos cauces: el de la ciencia - que evidencia la existencia del objeto de estudio y el de la técnica - que supone un conjunto de contenidos instrumentales apropiados para el manipuleo, el control y / o la transformación del mencionado objeto de estudio.

A partir de este acuerdo, desarrollaremos una búsqueda que nos lleve a la identificación y análisis de las características específicas de las empresas u organizaciones, partiendo de nuestra hipótesis de base consistente en que ellas son el objeto de estudio de la ciencia de la administración, y la razón de ser de la técnica, es decir, la gerencia.

2.3. Las empresas: análisis de sus características

Un conocido sociólogo estructuralista, PARSONS, considera a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Fundado en este concepto, otro autor estructuralista, ETZIONI, acota que dentro de esta definición se incluye a las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones; por el contrario, no están incluidas las tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familiares. Los elementos o variables que ETZIONI considera para discriminar esta clase de unidades sociales que, siendo grupos humanos, no alcanzan a conformar una organización son justamente las características a las que nos hemos referido precedentemente.

Para este autor, las organizaciones se diferencian de otros grupos en función de lo siguiente:

1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos;

2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización, remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia;

3) sustitución de personal, es decir que las personas cuyo desempeño no satisface pueden ser reemplazadas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante su traslado o su promoción.

Después de exponer estas tres características distintivas, ETZIONI acota que otras unidades sociales se ven afectadas hasta cierto grado por la planeación consciente (por ejemplo, el presupuesto familiar), por la existencia de centros de poder (por ejemplo, jefes tribales) y por la sustitución de sus miembros (por ejemplo, mediante el divorcio); pero la extensión de que estas otras unidades sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas y reestructuradas, con miembros reemplazados rutinariamente, es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales a las que llamamos organizaciones. De ahí que las Organizaciones cuiden del control de su naturaleza y destino mucho más que cualquier otro grupo social.

ETZIONI define el concepto de organización en función de una apreciación marcadamente sociológica, para luego precisar, mediante un análisis comparativo entre el objeto organización y los restantes grupos o unidades sociales, cuáles son sus características distintivas.

Preocupación similar demuestra KLIKSBERG al desarrollar un análisis, que incluye a las definiciones de autores de diferente extracción, y concluye con su concepción de las organizaciones y de sus características fundamentales.

Una de las definiciones citadas por este autor corresponde a MALINOWSKI, para quien, desde un punto de vista antropológico, la organización como institución social, es *"un grupo de gente unida en una labor o labores comunes ligadas a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas"*.

De esta definición se pueden destacar los conceptos de: labor común, reglas, aparato técnico y sentido de identificación o propiedad de medios, que rodean al grupo organizado.

Esta definición sociológica de *institución* enfatiza las características de existencia de autoridad y su identificación en una cabeza. Otra de las características surge de la definición de organización de BARNARD, cuando expresa: *La actitud consciente y coordinada constituye la característica esencial de la organización.*

Advertimos en esta apreciación una coincidencia con lo señalado por ETZIONI en lo referente a la coordinación consciente, como nota destacable de la organización respecto de otros grupos. También para MARCH y SIMON el concepto de coordinación resulta importante; en su libro dicen: *Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central.*

ARGYRIS, por su parte, expone otra característica importante que es la racionalidad con que las organizaciones desarrollan sus actividades. A esta variable, ARGYRIS la considera como *la propiedad fundamental de la organización formal en su basamento lógico o su racionalidad esencial.*

Desde el punto de vista teórico, la búsqueda del concepto de organización tiene dos tratamientos: uno muy simplista, denominado método empírico, y otro más profundo y completo, denominado método analítico. Con esta segunda postura nos sentimos identificados, al igual que los autores citados.

Ambas formas de tratamiento del tema merecen, sin embargo, ser conocidas; para ello las presentamos a continuación:

1) Método empírico: este método ha sido desarrollado por ciertos autores de administración basados en una notable experiencia realizada generalmente en el campo profesional como consultores o asesores. Operativamente consta de

los siguientes pasos:

- a) enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen;
- b) categorización de las organizaciones según sus aspectos;
- c) clasificación por comparaciones sucesivas, de sus características comunes, particularidades y diferencias.

Como se aprecia, el nivel de consistencia de este método es reducido; depende fundamentalmente del grado de experiencia de quien lo aplique y aun así resulta muy difícil definir las características por carecerse de una lógica común y de precisión semántica.

Es el método que han utilizado los clásicos y neoclásicos de la administración, que trataron de avanzar mediante la integración de las comparaciones entre organizaciones de distintos tipos y formas.

Erróneamente, procuraron construir una ciencia de la administración sobre la base de la experiencia y de la comparación de hechos, para ir conformando, por características comunes, las leyes, principios y reglas de aplicación general. En suma, es el método empírico puro del positivismo.

Se ejemplifica a continuación cómo opera este método:

a) enumeración de los distintos tipos de organizaciones que se conocen:

- 1) empresas con fines de lucro;
- 2) el Estado;
- 3) las cooperativas;
- 4) las instituciones civiles;
- 5) los sindicatos;
- 6) los partidos políticos;
- 7) los ateneos culturales;
- 8) los clubes;
- 9) las fuerzas armadas;
- 10) las iglesias;
- 11) las empresas mixtas;
- 12) las empresas del Estado autónomas y autárquicas, etcétera.

Corresponde luego aplicar el segundo paso, o sea:

b) categorización de las organizaciones según sus aspectos comunes:

1) según la forma de integración del capital:

- Ø privadas;
- Ø estatales;
- Ø mixtas.

2) según sus fines u objetivos:

- Ø con fines de lucro (las empresas);
- Ø sin fines de lucro:

1. con fines comunitarios;
2. con fines religiosos;
3. con fines culturales;
4. con fines políticos;
5. con fines deportivos;
6. con fines gremiales;

3) según su forma jurídica:

- Ø unipersonal (aunque formada por varios individuos);
- Ø colegiada o institucionalizada:
 1. anónima;
 2. civil;
 3. de responsabilidad limitada;
 4. colectiva;
 5. cooperativa;
 6. de capital e industria;

4) según el origen de su capital:

- Ø nacional;
- Ø extranjera;
- Ø mixta;

5) según su sistema de autoridad:

- Ø autoritarias:
 1. propiamente dichas;
 2. paternalistas;
 3. burocráticas;
- Ø participativas:
 1. propiamente dichas;
 2. de cogestión;
 3. de autogestión;

6) según su tamaño:

1. grandes;
2. medianas;
3. pequeñas.

Debe considerarse esta categorización como meramente enunciativa, ya que puede ampliarse según otros atributos. El tercer paso es:

c) clasificación, por comparaciones sucesivas, de su características comunes, particularidades y diferencias. En este paso cada autor realiza su interpretación personal.

2) Método analítico: es mucho más profundo que el anterior. No utiliza solamente la observación de los hechos, principal atributo del método empírico puro, sino que además incluye la deducción y el aporte interdisciplinario. Analiza a las organizaciones respecto de los objetos de estudio de otras

ciencias y, en función de una mecánica deductiva, estructura las características distintivas del fenómeno.

Simultáneamente con la estructura del objeto de estudio, este método procede a efectuar la prueba de consistencia, comparándolo con los objetos de otras ciencias y demostrando en cada caso que son distintos en función de las características diferenciales analizadas.

Ejemplificando, en el caso de las organizaciones se pueden analizar sus diferencias con los objetos de estudio de la sociología, de la economía, de la ingeniería, de la contabilidad, etcétera.

Consideramos a este método analítico como el más apropiado para utilizar en administración, tanto por su mayor nivel teórico como por sus posibilidades operativas de aplicación.

Sin embargo, no todo es desechable en el método de la tipología. Merecen rescatarse algunas contribuciones, no ya en su nivel metodológico, sino en sus aspectos prácticos que pueden considerarse como extensivos y complementarios del método analítico.

A la ampliación del concepto de organización que puede brindar la enumeración y categorización de los distintos tipos (como se vio en a] y b]), no la consideramos una base coherente de definición metodológica, pero sí una posibilidad concreta de particularizar el análisis diferencial de los objetos, dentro de una gran clase.

Asociada al método analítico, de donde provendrán las características del objeto, la tipología puede ampliar el espectro en un sentido descendente, brindando un análisis específico de ramas o áreas por medio de una estructuración en subobjetos, subtipos o subclases.

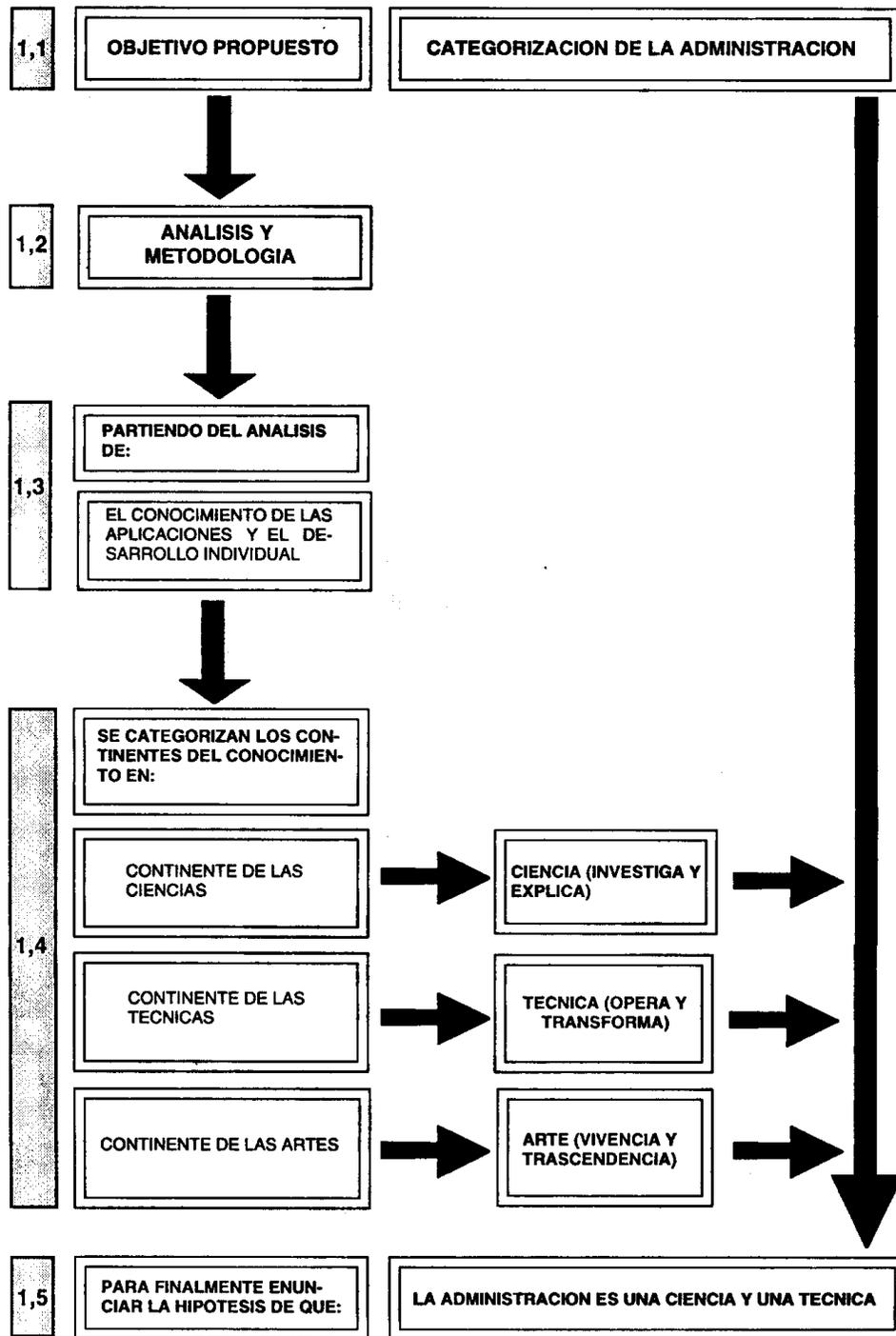
Sintetizando, puede considerarse como correcta la aplicación del método analítico, complementándolo con la descripción tipológica como una forma de ampliar el campo de estudio de las características de las distintas organizaciones.

En nuestra opinión, *las características que permiten una adecuada definición de empresa o de organización (posibilitando, en consecuencia, una precisa identificación del objeto de estudio de la ciencia de la administración), son las siguientes:*

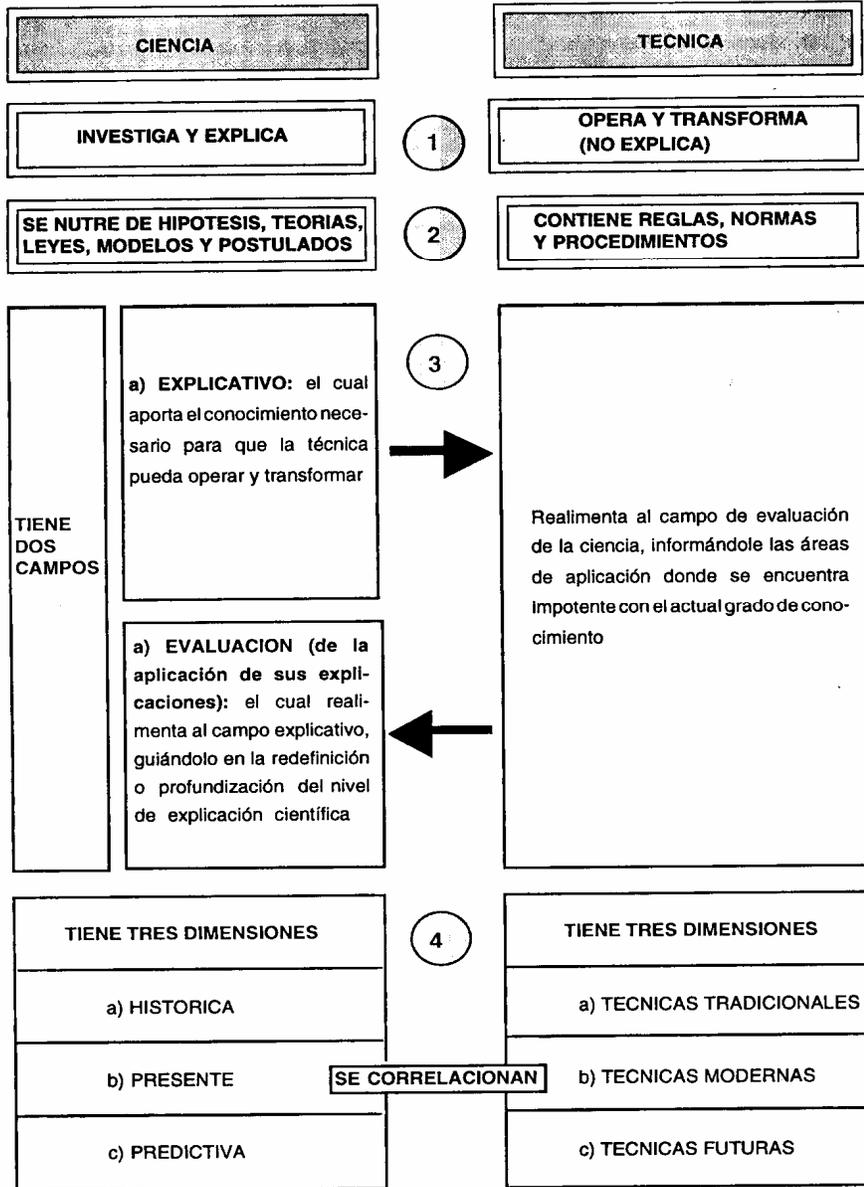
- 1) es un grupo humano con caracteres de institución social, según la definición que de ésta hacen la antropología y la sociología. Se diferencia de los grupos humanos, objeto de estudio de la sociología, por las características que se citan a continuación (punto 2 en adelante). Las culturas y subculturas que conforman a esta institución social tienen particularidades que la alejan del objeto de estudio de la antropología;
- 2) es una institución social, en la cual sus miembros tienen un com-

portamiento finalista; esto quiere decir que tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones también comunes;

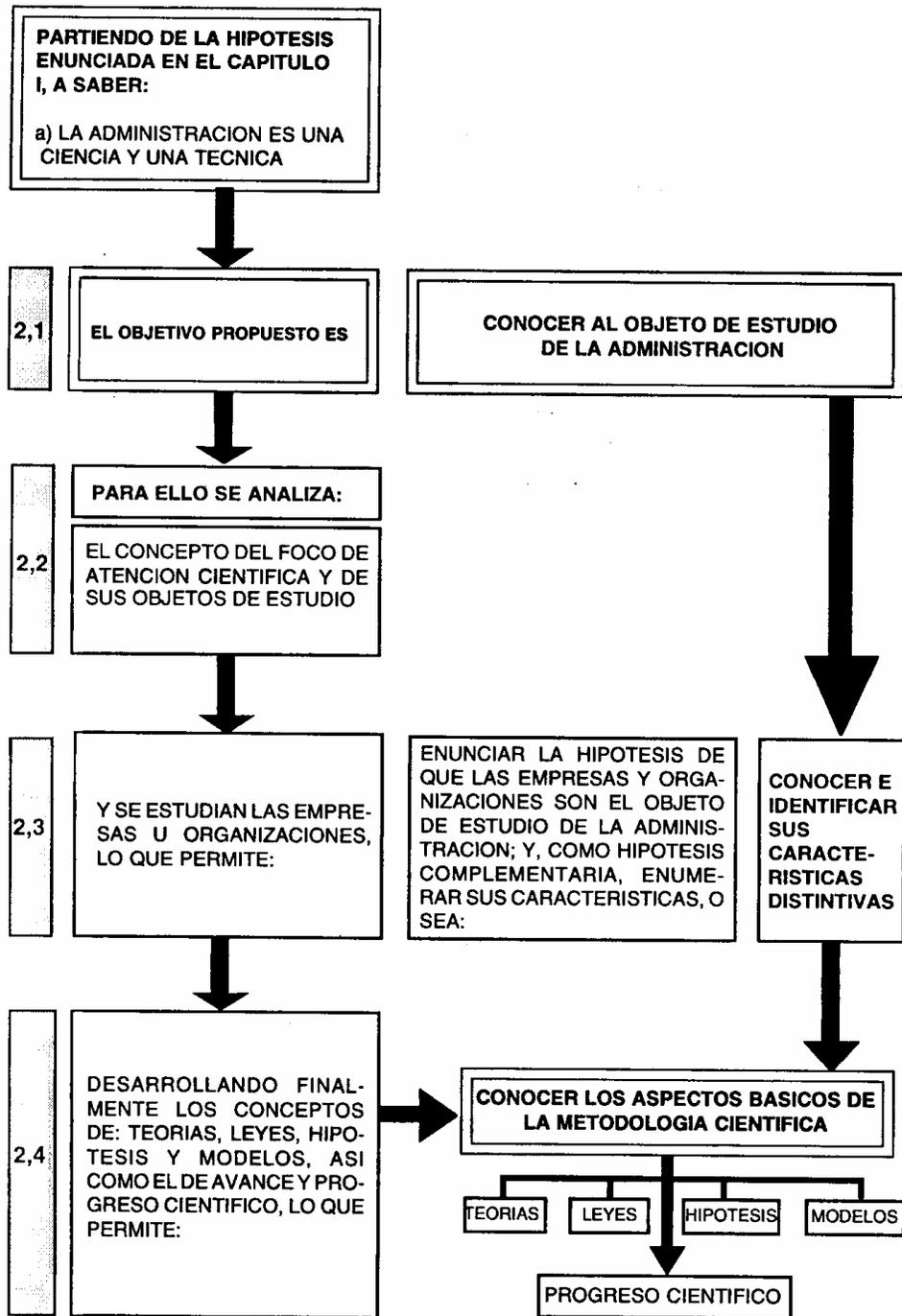
- 3) la particularización de cómo se fijan las metas está asociada a una categorización que permite clasificar a las organizaciones en distintos tipos;
- 4) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, pero racional y consciente, en función de la coordinación individual y grupal. He aquí una de las características distintivas de los grupos humanos corrientes;
- 5) es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, pero coordinado a nivel individual y grupal respecto de un sistema de actividades u operaciones que actúa como centro y razón de ser de la vinculación de todos los miembros del grupo;
- 6) dentro de este grupo existe la posibilidad de rotación, intercambiabilidad y sustitución de cualquiera de los miembros;
- 7) esta institución social cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros. Estas relaciones de estructura son relativamente estables en el tiempo;
- 8) esta institución social está influida en forma permanente y dinámica por el medio ambiente o contexto, al cual, por su parte, también influye;
- 9) esta institución social no persigue exclusivamente fines de lucro, sino que las que lo hacen son sólo un tipo entre las muchas organizaciones que existen;
- 10) dado que el Estado y las organizaciones de su órbita se pueden incluir por sus características dentro de lo descrito en los nueve puntos citados, concluimos que se encuentra dentro del campo de estudio de la administración, aunque por sus particularidades, en una subrama denominada administración pública.



Cuadro Nº 1. Desarrollo del capítulo primero



Cuadro N° 2. *Análisis de la relación entre la ciencia y la técnica*



Cuadro Nº 3. Desarrollo del capítulo segundo

3. EVOLUCION DE LAS IDEAS EN ADMINISTRACIÓN

Como quedó explicado en los puntos anteriores la Administración es al mismo tiempo una Ciencia y una Técnica. Según el Positivismo sería una ciencia fáctica y su objeto de estudio estaría comprendido dentro de los objetos de tipo real.

La ciencia de la administración deberá operar, en consecuencia, en las tres dimensiones de su contenido (histórica, presente y futura). Unido a este concepto debemos hacer notar que por las características fácticas de su objeto de estudio, resulta imprescindible realizar una investigación de la evolución de sus mutaciones y transformaciones, siendo ésta la única forma posible de comprender su estado actual y sus características presentes.

Si la Administración en cambio, fuera una ciencia formal o su objeto fuera del tipo formal, estas necesidades de investigación retrodictiva serían menores y distintas.

Esto se comprende fácilmente, puesto que dichos objetos no existen en la realidad si no que fueron creados por la mente del hombre y en consecuencia su nivel de mutación y afectación por la influencia del contexto ni tiene la importancia, ni tienen las características con las que se presenta en los objetos reales.

Es por esta razón que las Ciencias Formales no asignan al análisis de la evolución de sus ideas la importancia que necesariamente deben prestarle las Ciencias Fácticas.

Si como lo proponen algunos autores de la Administración se obviara el estudio de la evolución de sus ideas nos encontraríamos ante una alternativa metodológica totalmente vacía, se estaría explicando al objeto de estudio según sus actuales características, pero sin comprender el porqué de las mismas, ni como se han ido conformando, modificando y transformando. Esto sitúa a la investigación ante una pobreza metodológica, que imposibilita el estudio prospectivo del objeto de estudio, ya que se desconoce su tendencia dinámica.

Asumir un modelo de estudio con esas características implica lo siguiente:

- 1) Se confunde la evolución de las ideas, o el análisis de la evolución de las características del objeto de estudio, con la historia de la Administración. Dicho concepto de Historia es evidentemente muy restringido puesto que supone un nivel biográfico, anecdótico y mucho menos científico que el análisis retrodictivo de las características del objeto de estudio, desde su conformación hasta el presente.
- 2) Se asigna a la ciencia una sola dimensión, la presente, lo que se considera una falacia metodológica.
- 3) Se asigna a las ciencias fácticas idénticas necesidades metodológicas que a las ciencias formales. Esto supone un desconocimiento epistemológico evidente.
- 4) Se confunde técnica con ciencia, ya que en general, quienes niegan validez al análisis de la evolución de las ideas, terminan proponiendo técnicas, que se apoyan sobre vagas hipótesis incompletas, que no alcanzan a conformar el sustento científico basal para justificar la necesidad de aplicación de esas mismas técnicas en tiempo y en forma.

En consecuencia, dentro del campo del Positivismo, resulta evidente la

necesidad de efectuar un análisis de la evolución del objeto de estudio, cada vez que se esté operando en el subconjunto de los objetos de tipo real o fáctico.

Este análisis permitirá el verdadero conocimiento de su estado actual y de sus características. Permitirá además comprender la tendencia de su dinámica, lo que posibilitará el armado de un estudio predictivo sobre auténticas bases científicas.

Esto quiere decir que en Administración resulta imprescindible que, antes de desarrollar cualquier tema o cualquiera de sus variables, se efectúe un análisis de la evolución de las características del objeto de estudio, lo que significa que se deberá analizar la evolución de las organizaciones estudiando en cada caso el nivel de influencia del contexto histórico.

Evidentemente a nivel teórico no se cuenta con otros instrumentos de estudio retrospectivo, que las ideas plasmadas por los estudiosos, investigadores o autores de cada época.

Su recopilación exige una tarea vital desde el punto de vista científico, lograr extraer las características del objeto de estudio en la forma más objetiva posible, es decir filtrando el nivel de subjetividad que cada autor haya puesto en su idea.

Una de las formas clásicas es la extrapolación de las variables relevantes que surjan de sus enfoques.

Esto tiene una ventaja que es su nivel de elaboración y una desventaja que es la tendenciosidad que puede estar oculta en el criterio de comparación.

Otra de las formas menos exigentes y comprometidas es citar las ideas de distintos autores dejando que sea el lector quien efectúe la conversión o filtro de la probable subjetividad.

Según el grado de información y los objetivos que se persigan en cada caso se podrá elegir una u otra forma. Lo importante será que dicho trabajo se realice en la forma más completa posible y correlacionando a las variables del contexto con claridad y precisión.

Intentaremos desarrollar a continuación, un resumen del análisis de la evolución de las ideas de la Administración, o lo que es lo mismo el resumen del análisis de la evolución de las características de las organizaciones según los principales autores que se destacaron en cada época.

Dicho cuadro resumen fue extraído del Libro de Jorge Alfredo Hermida: "Administración Metodología y Evolución de las Ideas". Editorial "El Coloquio" – Buenos Aires – 1.976. Obra a la que habrá de remitirse para conocer el análisis completo de cada Escuela de la Administración, el que no es un libro de la Historia de la Administración, dado que se deja de lado lo anecdótico y la mera cita histórica por su conocimiento en sí mismo.

Por el contrario se extrae de cada estadio del análisis, lo más importante y destacable de la evolución de las organizaciones, analizando su transformación y sus causas, para ir así conformando una cadena analítica que lleve a la total comprensión del fenómeno administrativo hasta los años sesenta aproximadamente. Esto se ve además enriquecido con el conocimiento del nivel de evolución de cada variable desde su aparición, como así también con el de su relación con las restantes y con los fundamentos de su influencia actual dentro del objeto de estudio.

Otros autores que han tratado este tema, han preferido adoptar el enfoque de la crítica demoledora a ciertos autores, o el enfoque del

panegirismo de autores, cayendo en consecuencia a la crítica o en la defensa de ciertas Ideas de la Administración.

De acuerdo a las necesidades epistemológicas que este tema exige, no se desarrolla en la obra citada ni la Historia, ni la Crítica, ni la Defensa de las Ideas, sino solamente su análisis, tratando de imbricarlo en el contexto, puntualizando los aportes científicos permanentes y transitorios, y las falencias científicas o metodológicas que involucren en lo explicativo o en lo prescriptivo.

Cuadro resumen desde 1.900 a 1.960

FORMALES	Taylor Fayol	Neoclásicos		Weber	Teoría de la Organización Administrativa	Teoría de los Sistemas
INFORMALES		Relaciones Humanas	Socio- psicológica	Estructuralistas		

Cuadro síntesis de la Evolución de las Ideas y las Escuelas de Administración

ESCUELA Ó GRUPOS DE IDEAS	AUTORES PRINCIPALES	PERÍODO	AREAS DE ACTUACIÓN	SÍNTESIS DE SUS IDEAS Y TRABAJOS MÁS SIGNIFICATIVOS	LIMITACIONES DE SUS IDEAS Y TRABAJOS	TEORÍAS Y/O TÉCNICAS QUE SE APLICAN Y QUE INTEGRAN LA ACTUAL CIENCIA DE LA ADMINSTRACION
ESC. DE LA ADMINIST. CIENTÍFICA	F. W. Taylor H. Grantt F. y L. Gilbreth	1.880 a 1.925	Industrial	Introducen a la Adm. Científica en lugar de la Adm. de Iniciativa. Racionalizan y sistematizan los procesos industriales. Estudian e implantan sistemas de incentivos Desarrollan el esquema de supresión de personal. Desarrollan la planificación de todas las tareas estableciendo normas y métodos de operación para las mismas. Cronometraban los tiempos de procesos, eliminando todos los transportes y los movimientos inútiles.	Fueron formalistas y autoritarios. No tuvieron cuenta al hombre en toda su dimensión. En especial, desconocieron a las variables de la conducta y a los factores de la motivación, suponiendo erróneamente que eran solamente de tipo económico. Fueron empiristas, trabajaron solamente en el campo formal y en el área industrial.	Técnicas de racionalización y eficiencia. Técnicas de tiempos y movimientos. Técnicas de Lay-out y transp. interno Técnica de eficiencia fabril en general. Teoría de la programación y control de la producción. Teoría de la supervisión funcional.
ESCUELA DE LA ADMINISTRAC. INDUSTRIAL Y GRAL.	Henri Fayol	1.880 a 1.925	Administrativa y de Dirección General	Establece la concepción de la Adm. en: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Define seis áreas básicas de operaciones. Enuncia los principios de la Adm. Formula un modelo primario de organigrama y de profesiograma. Desarrolla un manual de procedimientos. Areas básicas: técnicas, comerciales, financiera, de seguridad, contabilidad, administración.	Fue formalista y autoritario. Su teoría de la autoridad de derecho divino fue el sostén de su modelo que en consecuencia no se ajusta a la realidad. No tuvo en cuenta a las variables de la conducta. Sus principios resultan ambiguos y contradictorios. Su concepción de las comunicaciones y de la estructura esta viciada por sus ideas formalistas.	Su concepción administrativa, su división de la organización en áreas y su manual de funciones y profesiogramas se utilizan, pero adecuados e integrados a las modernas teorías y técnicas de la administración. Algunos de los principios también son utilizables aunque no como tales, sino como guía y complementos de ciertas técnicas administrativas.

ESCUELA Ó GRUPOS DE IDEAS	AUTORES PRINCIPALES	PERÍODO	AREAS DE ACTUACIÓN	SÍNTESIS DE SUS IDEAS Y TRABAJOS MÁS SIGNIFICATIVOS	LIMITACIONES DE SUS IDEAS Y TRABAJOS	TEORÍAS Y/O TÉCNICAS QUE SE APLICAN Y QUE INTEGRAN LA ACTUAL CIENCIA DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	Elton Mayo Roethlisberger Mary Parker Follett	1.925 a 1.939	Industrial. En menor medida el área de Administración	Incursionan por vez primera en el campo del comportamiento al que denominan Organización informal. Investigan la importancia de las variables, participación y estructura grupal. Detectan a los grupos, estudiando sus normas, su estructura, sus líderes y la naturaleza de los conflictos que se producen. Detectan que el foco de atención en los estudios de eficiencia, no es el individuo sino el grupo. Destruyen a la teoría clásica de la motivación económica exclusiva por no considerar a los factores de la conducta.	Fueron solamente informalistas. Actuaron divorciados del contexto y de los modelos formales. Sus trabajos fueron superficiales y quedaron más que nada en el plano de la recolección de experiencias. Supusieron con ingenuidad que los conflictos que ellos detectaron en las organizaciones se resolvían sólo con un trato cordial y afectuoso.	Sus experiencias sirvieron para que se profundizara el estudio de los grupos, de la función del líder, de la participación y del conflicto. Fueron, en consecuencia los precursores de la Modernas Teorías Sociológicas de aplicación al área de las organizaciones que son objeto de estudio de la ciencia de la Administración.
ESCUELA NEOCLASICA	L. Gulick L. Urwick W. Newman H. Koontz C. O'Donnell Alford Maynard	1.925 a 1.946	ADMINISTRAT. E INDUSTRIAL	Renovaron y adaptaron las ideas clásicas. Desarrollaron los "principios de la Administración" sobre los cuales soportaron su concepción administrativa. Desarrollaron técnicas y modelos de estructura y de control, tratando de alcanzar un modelo universal, aplicable a cualquier organización; ejemplo de los mismas se tiene en el modelo ACME (Association of Consulting Management of Engeneiers), de organización y de su esquema de funciones y subfunciones . Herramientas básicas para estructurar:	Fueron formalistas y en consecuencia no reconocieron a las variables de la conducta. Sus modelos de estructura fueron estáticos y mecanicistas lo que los convierte en obsoletos e inaplicables. Sus principios al igual que los de su precursor (Fayol) son ambiguos y contradictorios.	Su concepción administrativa y sus técnicas de estructura y de control se utilizan en la actualidad pero adecuadas y modificadas a la realidad las organizaciones. Algunos de sus principios se utilizan como guías y complementos de ciertas técnicas administrativas.

ESCUELA Ó GRUPOS DE IDEAS	AUTORES PRINCIPALES	PERÍODO	AREAS DE ACTUACIÓN	SÍNTESIS DE SUS IDEAS Y TRABAJOS MÁS SIGNIFICATIVOS	LIMITACIONES DE SUS IDEAS Y TRABAJOS	TEORÍAS Y/O TÉCNICAS QUE SE APLICAN Y QUE INTEGRAN LA ACTUAL CIENCIA DE LA ADMINSTRACION
				los Organigramas y el Manual de Funciones, Autoridad y Responsabilidad		
ESCUELA DE SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL	Kurt Lewin L. Coch J. French A. Bavelas J. Worthy R. Likert Lippit y White	1.939 a 1.960	INDUSTRIAL Y ADMINISTRAT.	Continuaron las investigaciones que comenzó Elton Mayo llevando las mismas a un grado mayor de profundidad y rigor científico. Desarrollaron teorías sobre la participación, la estructura grupal, el liderazgo y el conflicto.	Fueron solamente informalistas. Por su divorcio de modelos formales trabajaron más en Sociología que en la Administración. Supusieron que el conflicto era evitable.	Sus experiencias y teorías permitieron que se avanzaran en la búsqueda de la comprensión del comportamiento dentro de la organización. Sus teorías sobre la participación, la estructura grupal y el liderazgo se aplican en la actualidad con ligeras modificaciones.

ESCUELA Ó GRUPOS DE IDEAS	AUTORES PRINCIPALES	PERÍODO	AREAS DE ACTUACIÓN	SÍNTESIS DE SUS IDEAS Y TRABAJOS MÁS SIGNIFICATIVOS	LIMITACIONES DE SUS IDEAS Y TRABAJOS	TEORÍAS Y/O TÉCNICAS QUE SE APLICAN Y QUE INTEGRAN LA ACTUAL CIENCIA DE LA ADMINISTRACION
ESC. DE ADM. DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES	Yoder R. Maier W. Knowles Strauss Sayles	1.939 a 1.960	EL AREA DE LA ADMINISTRAC. DE PERSONAL	Trataron de aplicar las ideas y los descubrimientos de la Escuela de Relaciones Humanas. Desarrollaron manuales de personal y programas de relaciones humanas. Intentaron paliar los conflictos con afecto y cordialidad de manera de poder continuar con la aplicación de las técnicas.	Fueron un corriente mixta, en parte autoritarios y formalistas y en parte humanistas e informelistas. No alcanzaron trascendencia a nivel teórico.	Algunos de sus manuales de administración de personal se siguen aplicando como técnica dentro dicha área, pero integrados al entorno total de la ciencia de la administración.
ESCUELA ESTRUCTURALISTA	Max Weber R. Merton P. Selznick A. Gouldner	1939 a 1950	ADMINISTRAT. E INDUSTRIAL	En su conjunto elaboraron el primer intento de modelo integral de la administración, es decir formal (Weber) e informal (Merton). Weber aportó un modelo de control social muy completo apoyado en su concepción de la autoridad legal. Merton le adicionó un análisis de la conducta basado en las funciones latentes y manifiestas.	A pesar de ser integral el modelo estructuralista arrastra el lastre de la concepción formalista de Weber. Todo el andamiaje administrativo reconoce la influencia neoclásica siendo en consecuencia susceptible de todas las críticas que se le realizaran a aquellos. La concepción de la Autoridad Legal es formalista y autoritaria.	La estructura del modelo Weber-Merton, es aplicable pero modificada y adaptada a la realidad de las organizaciones. Los trabajos de Merton y Gouldner constituyeron un importante punto de partida para la incorporación de los factores de la conducta a los modelos y teorías administrativas.

ESCUELA Ó GRUPOS DE IDEAS	AUTORES PRINCIPALES	PERÍODO	AREAS DE ACTUACIÓN	SÍNTESIS DE SUS IDEAS Y TRABAJOS MÁS SIGNIFICATIVOS	LIMITACIONES DE SUS IDEAS Y TRABAJOS	TEORÍAS Y/O TÉCNICAS QUE SE APLICAN Y QUE INTEGRAN LA ACTUAL CIENCIA DE LA ADMINSTRACION
ESC. DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION	Herbert Simon J. March H. Guetzkow Chester Barnard R. Cyert	1940 a 1960	ADMINISTRATIV Y DE DIRECCION GENERAL	Desarrollaron una crítica demoledora de los principios. Reestructuraron la concepción de la autoridad, de las comunicaciones y de la estructura. Desarrollaron las teorías de las decisiones. Elaboraron técnicas de análisis y conducción de conflictos. Desarrollaron la teoría de los objetivos.	Sus teorías están excesivamente influidas por la corriente sociológica conductista. Sus teorías del equilibrio y del balance de contribuciones y compensaciones no son aptas para la realidad de las organizaciones. Metodológica y semánticamente sus teorías son perfectibles.	Teorías sobre los objetivos de la organización. Teoría de la decisión. Teoría de la autoridad y de la influencia. Teoría de la racionalidad y de la eficiencia. Teoría del conflicto.
ESC. DE LA TEORIA DE LOS SISTEMAS	W. Buckley Johnson Kast Rosenzweig Hall Timms	1950 a 1975	ADMINISTRAC. Y DE DIRECCION GRAL.	Desarrollaron modelos metodológicos tales como el analógico, el de rango y el procesal adaptativo. Desarrollaron un esfuerzo semántico con el propósito de dotar a todas las ciencias de un lenguaje común que permita la universalización del método científico.	Todas las teorías y modelos se hallan en la etapa de prueba y de experimentación. Existen ciertos excesos en la aplicación indiscriminada de la técnica de los sistemas que en nada favorece al nivel metodológico de la administración.	Sus modelos analógicos, del rango y procesal. Su desarrollo semántico. Su concepción de interrelación de conjuntos, de funcionalidad y modularidad.

De la Administración Tradicional a la Administración Estratégica y Competitiva.

DIMENSION "HARD"	El Plan estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Ansoff • Auloff • Chandler • Andrews • Steiner • Drucker (Capítulo XI)	Modelos de análisis de negocios <ul style="list-style-type: none"> • Boston Consulting Group • General Electric • McKinsey (Capítulo XII)	Estrategia Competitiva <ul style="list-style-type: none"> • Porter • Mintz (Capítulo XIII)	Ventajas Competitivas Dinámicas <ul style="list-style-type: none"> • Porter ↓ CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> — Globalización — Alianzas — Greening Strategies • Porter • Lorange • Orange ↓ ESTRATEGIA ↓ ESTRUCTURA ↔ CULTURA
DIMENSION "SOFT"	Management Japonés (Capítulo XIV)	Consenso con influencia japonesa <ul style="list-style-type: none"> • Adios • Paccios • Cacci (Capítulo XIV)	<ul style="list-style-type: none"> — Excelencia — Cultura corporativa — Estructura — Negociación • Peters • Austin • Waterman • Mintzberg • Deal • Kenney • Hise • Lawrence • Schein (Capítulo XV)	Entrepreneurship Intrapreneurship <ul style="list-style-type: none"> • Procter • Drucker • Bogan (Capítulo XVI)	↑ <ul style="list-style-type: none"> — Calidad total — Estructura de redes — Movición al futuro • Peters • Kantor • Garvin • Zenger • Albrecht (Capítulo XVII)
1960	1970	1980	1985	1990	

En este punto del análisis de las ideas en Administración y su evolución, que se desarrollaron desde 1960 a 1990, se resume lo expuesto por Hermida, Serra y Kastika en "Administración & Estrategia - Teoría y Práctica" – Ediciones Macchi – Buenos Aires – 1.998.

La necesidad de atender a la *nueva realidad de las organizaciones*; caracterizada por muy alta turbulencia y la inestabilidad que derivan de mercados mundiales decrecientes y crecientes a la vez, como consecuencia de la fuertes luchas entre los intereses de las empresas y negocios tradicionales, industrializados, versus los de las empresas y negocios modernos, post-industriales; derivó en una ansiosa búsqueda de soluciones que se comenzaron a presentar a veces bajo la forma de nuevos enfoques y otras como "modas" que encubrían a herramientas de administración de alcances muy parcializados. En el cuadro: "Análisis de la evolución de las ideas sobre Administración Estratégica" se presenta un análisis de los nuevos desarrollos del período 1960/1990 .

En dicho cuadro se han incluido algunos conjuntos de ideas que alcanzaron una cierta estructura, ya sea por sus desarrollos como por su grado de difusión.

También se han incluido algunos enfoques o técnicas que para algunos sólo han sido modas, aunque por su trascendencia y grado de difusión exigen su conocimiento y la evaluación de sus posibilidades de aplicación.

Como se puede ver el cuadro fue dividido en dos partes: una a la que hemos denominado *hard* y donde se han ubicado a todos los desarrollos que se vinculan con los problemas de los mercados, de la competencia y de los efectos de la turbulencia. Esta sería la dimensión que equivale a la dimensión formal del cuadro de evolución de las ideas hasta 1960.

Hard no significa un enfoque formal como en aquella época sino que trata de expresar la alta preocupación por lo técnico-instrumental o por la búsqueda de un soporte duro para los análisis de los problemas de los mercados y de la turbulencia.

La parte inferior del cuadro, a la que hemos definido como *soft*, contiene los desarrollos de los conceptos más vinculados con la participación y con la creatividad y que, en general, son la esencia que permite potenciar a las técnicas o enfoques *hard*.

La parte *hard* contiene todo lo referido a la competencia y a la turbulencia, mientras la parte *soft* contiene a la conducta de las personas de las empresas, a su motivación para ganar, para ser excelentes y emprendedores, y a la que genéricamente llamaremos *la cultura*. Estas son las dos dimensiones necesarias para comprender a la nueva problemática de la administración.

Los enfoques incluidos en el cuadro como *hard* son:

- El planeamiento estratégico.
- El enfoque de los modelos de análisis de negocios.
- La Estrategia Competitiva.

Mientras que los enfoques considerados *soft* son:

- El management japonés (con sus derivados, el consenso y los círculos de calidad)
- La excelencia, la estructura, la negociación y la cultura compartida. Nuestra visualización de un enfoque integrador *hard-soft* que parece conformarse a partir de los desarrollos conjuntos de las propuestas de *intrapreneuring* con la búsqueda de ventajas estratégicas y competitivas dinámicas, bajo la denominación *cultura compartida y desarrollo de ventajas competitivas dinámicas*, lo cual constituye desde nuestra percepción una de las formas más modernas de administrar y conducir a una empresa en estos momentos.
- Por último, a partir de la década del '90, surgen una serie de conceptos que renuevan y complementan al contenido teórico-práctico de las últimas décadas. Esta complementación se ve reflejada en el esquema que vincula los conceptos de "Estrategia", "Estructura" y "Cultura", a partir del cual ya no es posible aislar cada uno de estos tres conceptos estudiándolos y aplicándolos por separado con herramientas y técnicas independientes para cada uno de ellos. Esta "idea global" Estrategia-Estructura-Cultura, se alimenta de una serie de nuevos desarrollos que aparecen, justamente, ante la posibilidad de ser aplicados recurriendo no sólo a manejos estratégicos sino también a manejos culturales y estructurales. Estos temas son: globalización, alianzas, *greening strategies*, calidad total, estructura de

reales y atención al cliente.

En el punto siguiente exponemos un conjunto de ideas realmente básicas para poder encarar este proceso de cambio en las ideas sobre el management estratégico. Si bien los modelos y las herramientas van evolucionando, la aplicación y la implementación de éstos debe, indefectiblemente, ser llevada a cabo por personas, por seres humanos. Y de nada sirve el cambio en los modelos sino existe una apertura al cambio por parte de quienes tienen la responsabilidad de implementarlos.

Esto tiene que ver con cómo los empresarios, los gerentes y los ejecutivos "van" al cambio, con cómo "perciben" estos cambios y con cómo pueden operar sobre ellos. Tiene que ver con la posibilidad de estar "motivados" para incorporar todas estas ideas. Aprenderlas y aprehenderlas, utilizándolas y no sólo leyéndolas y comentándolas. Para esto hace falta un pensamiento creativo, un pensamiento altamente comprometido con la aplicación de nuevas ideas y la adaptación de estas ideas al contexto con que cada uno debe lidiar. Sobre todo esto vamos a hablar en el punto siguiente, porque el pensamiento creativo e innovador es el "combustible" que hará funcionar el motor que lleve estas ideas adelante evitando que sólo sean un conjunto de "ideas".

LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD.

BASES DE LA DIMENSIÓN SOFT Y DE LA INTEGRACIÓN HARD – SOFT.

En los puntos siguientes exponemos algunas de las ideas que se han venido desarrollando desde hace más de diez años, que valorizan los conceptos de ***"Innovación y Creatividad"*** e intentan insertarlos dentro del marco de la Administración Estratégica.

Veremos cómo los conceptos han ido surgiendo desde los más diversos campos intelectuales y cómo podemos integrarlos dentro de una premisa común verdaderamente aplicable al contexto de las organizaciones.

LA FRESCURA DE UNA NUEVA MENTALIDAD GERENCIAL

La realidad que acosa a las empresas y a sus gerentes, puesta de manifiesto en una turbulencia que resulta muy difícil de predecir y de conducir, en la que los mercados acusan claras tendencias al estancamiento y peligrosos niveles de declinación, existe una respuesta lúcida que aparentemente no se encuentra dentro de los conceptos clásicos del management.

Las formas tradicionales de vender, de administrar, de competir y de invertir parecen haberse agotado en su capacidad de interpretar el contexto empresarial, y no brindan adecuadas prestaciones en términos de rentabilidad, crecimiento y liderazgo competitivo. Desde distintos ámbitos vinculados con el mundo empresarial se reclama un cambio. A veces, ligado a la formación de los gerentes, otras, en los estilos de conducción, y las más, exigiendo una actitud estratégica y de anticipación.

En esta última tendencia se inscribe un movimiento que trata de revalorizar la creatividad, entendida sustancialmente como una ventaja diferencial. Porque es ella, sin lugar a dudas, la que puede aportar el talento y la imaginación que requiere la empresa moderna para conducirse en la compleja trama de los tiempos

actuales.

La ventaja diferencial de incorporar la frescura de una nueva mentalidad gerencial creativa, flexible y dinámica- alcanza su grado máximo en el plano estratégico. Y las empresas que pongan en marcha ese cambio, en consecuencia, no encontrarán oposición en aquellas que sigan actuando en forma gris, rutinaria y repetitiva.

Por un lado, actuarán entonces las empresas tradicionales, con gerentes también tradicionales, que lucharán por sobrevivir en una realidad cambiante. Y por el otro, una nueva generación de empresas lúcidas, con gerentes creativos que se anticipan a los cambios e interpretan con talento la realidad, para brindar respuestas adecuadas; estas últimas no tendrán problemas de sobrevivencia y serán las únicas preparadas para crecer en todos y cada uno de los sentidos.

En forma similar a lo que ocurría en "La guerra del fuego", donde se mostraba cómo el hombre primitivo aprendía a dominar el fuego y a partir de esa habilidad cambiaba su vida, el gerente moderno debe descubrir la maravillosa potencia de su creatividad adormecida y restringida. El film ponía de manifiesto que las tribus que dominaban el fuego crecían en poder, se desarrollaban, cambiaban sus hábitos de vida, transformaban materias primas en productos y, en definitiva, ponían en marcha un colosal proceso de descubrimientos complementarios que los llevaron a someter a otras tribus y acumular riquezas. Quienes desconocían el misterio del fuego, por el contrario, ni siquiera pudieron sobrevivir. Y aquellos que no lo lograron fueron condenados a ser una raza menor, sometida y esclavizada.

El paralelo estratégico entre el "recurso fuego" y el "recurso creatividad" parece viable. En este momento la creatividad puede muy bien ser fuego sagrado que les permita a los gerentes aprender a dominar la turbulencia que agobia a las empresas.

Gracias a los estudios realizados por SPERRY y ORNSTEIN, hoy sabemos que los dos hemisferios cerebrales cumplen funciones diferentes. Mientras el izquierdo concentra todo lo referente a la razón, a los mecanismos lógicos y deductivos, y es el encargado del control y del rigor de la conducta del individuo, el hemisferio derecho aglutina todo lo que tenga que ver con la fantasía, la imaginación, lo nuevo, lo diferente.

Imaginemos por un momento un gerente tipo de la mayoría de nuestras empresas. Por lo general es un hombre formado a través de técnicas y conceptos que estimularon exclusivamente el hemisferio izquierdo. Además en sus años de experiencia empresarial fue restringido en su capacidad de crear, de imaginar, y de poner en marcha procesos que se vincularan con el hemisferio derecho.

La creatividad, por su parte, fue relegada a ciertos lugares muy alejados de las empresas. Y se desarrolló en una suerte de *ghettos*, cuyas influencias fueron resistidas por los equipos del management.

La división entre los unos y los otros quedó claramente delimitada. Los unos fueron los gerentes. Hombres de chaleco y corbata con sólidos y efectivos modelos de control, rígidos, apelando a la experiencia y al razonamiento lógico-matemático. "Los otros", con barba y pipa, sin formalidad en el vestir y en el razonar, sin ataduras a la realidad de los gerentes y sin cables que los mantuvieran cerca de los problemas fueron los creativos, generalmente concentrados en las agencias de publicidad y separados de los equipos

gerenciales por un abismo. Entre ellos el diálogo resultaba imposible.

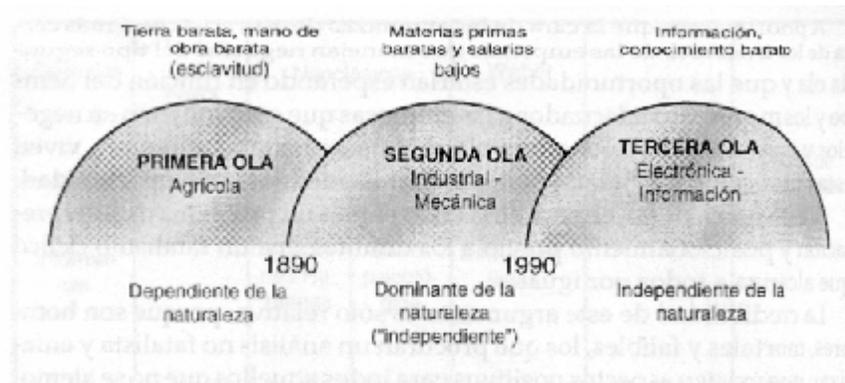
El lenguaje de los locos resultaba ininteligible para los "aburridos tecnócratas de la gerencia" y viceversa.

Resumiendo lo expuesto en materia de creatividad puede decirse que todo lo aprendido en la administración tradicional estaba basado en un enfoque *hard*, donde se apelaba al pensamiento analítico y en particular al hemisferio izquierdo.

Nuestra apelación a la necesaria inserción de la creatividad en el management supone revalorizarla, lo cual implica la autocrítica de aquellos que la utilizaron en forma inadecuada. De aquellos que no pudieron o no quisieron lograr una transformación cultural, enfatizando los aspectos superficiales y relegando los esenciales. De manera que el pensamiento analítico tradicional podría transformarse en *analítico, intuitivo y creativo* para conformar un nuevo **pensamiento estratégico** que puede brindar mayores posibilidades al desafío que los mercados le imponen al gerente y empresario actuales.

TOFFLER Y NAISBITT: DIEZ AÑOS ATRAS

ALVIN TOFFLER propone en *La Tercera Ola* un análisis de la evolución social y económica basándose en una metáfora donde las olas representan a los grandes movimientos de cambio que se han generado en la historia de la humanidad.



Cuadro N° 20. *El cambio de Olas*

Así, la primera ola corresponde a una sociedad pastoril, donde la agricultura y la ganadería eran la base del desarrollo social y económico, mientras que antes de institucionalizarse este proceso la mayoría de los humanos vivían en grupos pequeños, eran nómades y se alimentaban de la caza y de la pesca.

Hace diez milenios se inició una ola de cambio que se difundió por toda la tierra, y a partir de allí la sociedad se comenzó a desarrollar en poblados con campos cultivados, rebaños, etcétera.

Esta primera ola de cambios no se había extinguido aún a finales del siglo XVII cuando comienza la segunda ola representada por la Revolución industrial, que se extiende por toda Europa. Este proceso desconocido, la industrialización, comienza a agitar la aún inquieta marea de la primera ola coexistiendo durante bastante tiempo ambos procesos y, lo que es más importante, luchando entre sí,

dado que representantes y grupos de poder de cada ola luchan por mantener sus posiciones unos y por acrecentarías los otros.

Para TOFFLER, la primera ola ha cesado en la actualidad excepto en muy recónditos y marginales lugares del planeta, la segunda ola en cambio se sigue expandiendo después de haber impactado en forma total en Europa, América del Norte y otros lugares. Todavía existen países que se esfuerzan por industrializar sus economías y construir acerías, plantas de automotores, instalar ferrocarriles y plantas de transformación de alimentos o de procesamiento de petróleo, etcétera.

La segunda ola está muy activa en todo el Tercer Mundo y en gran parte del segundo no ha perdido aún vitalidad y sigue creciendo.

Pero mientras continúa este proceso, otro más importante aun ha comenzado desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, a este proceso TOFFLER lo llama la tercera ola o proceso post - industrial. Para el autor este proceso se manifiesta en la disgregación de la familia, los zarandeos de la economía, la paralización de los sistemas políticos, la ruptura en y no de pedazos de todos los viejos valores establecidos, etc. Pone en cuestión a todas las viejas relaciones de poder, a los privilegios y prerrogativas de las comprometidas elites de hoy y proporciona el trasfondo sobre el que se librarán mañana las luchas clave por el poder.

Muchos aspectos de esta emergente civilización contradicen a la vieja civilización industrial tradicional. Es, al mismo tiempo, altamente tecnológica y antiindustrial

La tercera ola trae consigo una forma de vida auténticamente nueva basada en fuentes de energía diversificadas y renovables; en métodos de producción que hacen resultar anticuadas las cadenas de montaje de la mayor parte de las fábricas; en nuevas familias no nucleares, en una nueva institución que se podría denominar el hogar electrónico y en escuelas y corporaciones del futuro radicalmente modificadas. La civilización naciente escribe para nosotros un nuevo código de conducta y nos lleva más allá de la uniformización, la sincronización y la centralización, más allá de la concentración de energía, dinero y poder.

Por encima de todo la civilización de la tercera ola comienza a cerrar la brecha histórica abierta desde la primera ola entre el consumidor y el productor, dando origen a la economía del "prosumidor" del mañana, el hágalo usted mismo, el trueque entre productos generados por cada uno, y la mayor aplicación en general del esfuerzo propio en cosas para sí mismo.

Queda entonces perfilada la propuesta de TOFFLER, las tres olas coexisten todavía en algunos países, decadente la primera, poderosa aunque comenzando a tambalear la segunda e insinuante y avasallante la tercera. Los grupos de interés que están asociados a cada una luchan y se aferran para no perder posiciones, pero parece que la historia resulta difícil de torcer, los cambios se tornan irreversibles y quien primero los comprenda y los considere en toda la magnitud de las oportunidades que brinda, antes podrá lograr sucesos y éxitos de resonancia.

Parecen importantes los conceptos de *cambios* y de *impactos* que generan dichos cambios sobre la *economía* y sobre las estructuras de las *empresas*. No deja de ser apasionante para cualquier empresario conocer las formas y

modalidades del cambio y anticiparse en tomar todas las medidas adecuadas para no quedar descolocado.

Mientras este autor describe tres olas y enfatiza las características globales y luego particulares de la tercera, JOHN NAISBITT³ en su trabajo *Mega tendencias* analiza el futuro y le da forma a través de diez conceptos o variables, que son los siguientes:

⁽³⁾ (**JOHN NAISBITT**, *Megatendencias*, Cerien, 1984, Bs. As., Argentina.)

1) "Hemos dejado de ser una sociedad cuyo fundamento era la economía industrial, para convertimos en otra basada en la creación y transmisión de la información".

Nótese que NAISBITT concuerda en que la economía futura será post-industrial, tal como lo expuso TOFFLER.

2) "Nos movemos en una dirección dual; alta tecnología con respuesta humana, es decir, equilibramos cada nueva tecnología con una apelación compensatoria a lo humano".

3) "Ya no podemos permitirnos más el lujo de operar dentro de un sistema económico nacional, autosuficiente y aislado; debemos reconocer que somos parte integrante de un sistema económico global".

4) "Estamos reestructurándonos, dejando de ser una sociedad regida por el corto plazo para operar en la dimensión del largo plazo".

5) "Tanto en las ciudades cuanto en los estados, dentro de organizaciones grandes o pequeñas, hemos redescubierto nuestra capacidad para actuar creativamente y en forma innovadora y obtener resultados desde las bases hacia la dirigencia".

6) "Estamos dejando de depender de la ayuda institucional para adquirir una mayor confianza en el manejo de nuestras propias vidas".

7) "Estamos asistiendo al cambio de una democracia representativa a una democracia participativa donde los sistemas de información juegan un papel preponderante".

8) "Estamos abandonando nuestra dependencia de las estructuras jerárquicas (legado de las dos primeras olas) en favor de un sistema de redes de comunicación no formales, esto es de especial importancia para la comunidad empresaria

9) "Cada vez son más los norteamericanos que migran desde el Norte hacia el Sur y hacia el Oeste, abandonando las abarrotadas y viejas ciudades de origen industrial" (que fueron las que surgieron durante la revolución de la segunda ola).

10) "Estamos dejando de ser una sociedad chata, masificada, para transformarnos en una que ofrece juego libre y multiplicidad de opciones"; esto es, se cambia de *opción limitada* a *opción múltiple*, solamente el límite queda en nosotros y en nuestra percepción del cambio y de sus posibilidades (la percepción de que la tercera ola ya está entre nosotros).

Parecería que existen muchas similitudes entre las propuestas de TOFFLER y de NAISBITT, es más, parecería que se ensamblan, actuando *megatrends* como una continuidad y una salida un poco más instrumental de las magnificas reflexiones de la *tercera ola*.

En algunas de las diez variables los empresarios pueden encontrar perlas de notable valor, tal el caso de las variables uno, dos, tres, cuatro, cinco y diez.

En las conclusiones del libro, NAISBITT expone con claridad que este tiempo que nos ha tocado vivir es una transición /y en esto también coincide con TOFFLER, que lo define como de coexistencia entre olas y luchas de las mismas entre sí); un tiempo no diferenciado entre dos eras distintas.

El aporte desarrollado por el libro en la primer variable para las estructuras de competencia y el análisis de los mercados y la riqueza de la segunda variable en lo que implica avanzar hacia la alta tecnología pero cuidando que el elemento humano se complemente en forma necesaria e imprescindible, son elementos para destacar.

El análisis estratégico de tipo internacional y global que trasunta la tercer variable y la imposibilidad de manejar los negocios dentro de pautas de corto plazo que están incluidos en la cuarta variable, son una apelación a la creatividad y a la innovación para encontrar nuevas respuestas haciendo extensible este proceso de búsqueda de soluciones a todos por igual en vez de concentrarlo en ciertas elites.

Por otra parte, la necesidad de abandonar las estructuras jerárquicas que se incluye en la octava variable y la magnífica síntesis que se incluye en la décima variable, cuando se define a esta sociedad del futuro como de opción múltiple y no de opción limitada, revoluciona a muchos de los conceptos tradicionales del management típicamente *hard*.

Extractado del libro “Administración Estratégica” de Hermida-Serra-Kastika

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA DEL TEMA I

TAYLOR, F., Principios de la administración científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1969.

FAYOL, H., Administración industrial y general, El Ateneo, Buenos Aires, 1969,

KOONTZ, H., y O'DONNELL, C., Principios de dirección de empresas, McGraw Hill, Nueva York, 1961.

SIMON, H., El comportamiento administrativo, Ed. Aguilar, Madrid, 1963,

DRUCKER, P. :La gerencia de empresas, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1963,

TIMMS, H., Sistema de decisión gerencial, El Ateneo, Buenos Aires, 1970,

PARSONS, T., “Structured process in modern societies”, Free Press, USA, 1960,

ETZIONI, A., Organizaciones modernas, UTEHA, México, 1972.

MARCH y SIMON, H. A., Teoría de la organización, Ariel, España, 1961

ARGYRIS, C., Personalidad y organización, Harpers, USA, 1957

KLIKSBERG, B., El pensamiento organizativo, Depalma, Buenos Aires, 1971