

RESUMEN

El presente artículo es una síntesis de las dos dicotomías de la administración positiva y normativa. El objetivo principal del escrito es centrarse en el amplio inventario de la filosofía de la ciencia en la administración. La orientación filosófica del ensayo se puede describir como pragmatismo moderno y falsacionismo de Popper y Lakatos.

Los enfoques de los gurús en administración, muy criticados, no son sofisticados ni notables. El artículo es crítico a nuevos temas como las organizaciones que aprenden, la administración por calidad total, la reingeniería y el empoderamiento.

FASHION MANAGEMENT: SEMANTIC CHANGES OR NECESSARY TECHNIQUES.

ABSTRACT

This article is a synthesis of a research about two categorical dichotomies: positive management, normative management. The major purpose of this monograph will be to drawn upon the vast storehouse of the philosophy of science in management. The philosophical orientation of this article can be described as modern pragmatism and critical rationalism(falsificationism, Popper and Lakatos).

The management gurus can not be sophisticated and conspicuous. This article is a critical tool kit of new materials as the learning organization, total quality management, reengineering the corporation and empowerment.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo hace parte de una investigación documental, una aproximación al estado del arte de la administración de organizaciones, con el fin de proyectar las tendencias de la profesión del administrador de empresas; lo anterior es insumo necesario en la formulación del marco referencial para optar a la acreditación del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia.

Cuando se habla de ensayo decimos que es una teoría sugestiva de urgencia porque en él encontramos la posición del autor frente a un problema investigativo que necesita explicación rápida; es un híbrido entre el arte y la ciencia.

Ahora bien, ¿Qué se entiende por estado del arte? Éste contiene: Un estado actual del conocimiento o diagnóstico que indaga sobre ¿el qué se ha dicho? y ¿el cómo se ha dicho? Se plantean preguntas sobre la realidad, un tema o una situación determinada,

También, incluye un estado pretendido de conocimiento o pronóstico que se logra mediante cuestionamientos, una conciencia crítica, argumentaciones, formulación de hipótesis y teorías; por último, el estado del arte conduce al ¿dónde podemos llegar? El estado del arte se puede condensar en tres etapas: primero, una fase descriptiva que contiene el diseño, las exploraciones y los rastreos; una fase interpretativa, donde se homologan lenguaje y jerga común y se enuncian posturas críticas; tercero, una etapa de profundización, donde se construye, verdaderamente, el estado del arte.

Galeano y Vélez (1999) sintetizan: “el estado del arte es una investigación documental a partir de la cual se recupera reflexivamente el conocimiento acumulado sobre un determinado objeto de estudio a fin de trascenderlo”. Paralelamente, ¿qué se entiende por investigación documental?, Vargas (1991) la define: “es un proceso de decantación del origen de distintas formas de comprender un fenómeno, ¿qué teorías han intentado proponerse como explicaciones tentativas relativas a una esfera de objetos y cómo se ha insertado un hallazgo científico en una práctica social?”.

En un estado del arte de la administración de organizaciones no se puede abortar el estudio de ciertos enfoques pasajeros, conocidos, prosaicamente, como modas administrativas.

El propósito del escrito consiste en revisar las principales opiniones, argumentos teóricos y críticas de autores notables sobre las, a veces, mal llamadas modas administrativas: se abordan los planteamientos de Jackson, Simon, Mintzberg, Koontz, Robbins, Johansen y Drucker; las modas analizadas, en el trabajo, son: las organizaciones de aprendizaje, el control total de calidad, la reingeniería y el "empowerment".

Otro objetivo derivado es demostrar la interdependencia entre la teoría administrativa y la de organizaciones y su estatus epistemológico; de igual manera se hará énfasis sobre las diferentes miradas filosóficas que soportan la teoría administrativa, como es el caso del enfoque positivo, el normativo, el pragmático y el falsacionismo; además, para entender el desarrollo de la filosofía de la ciencia de la disciplina, llamada administración, se tendrán en cuenta las elucubraciones de Popper y Lakatos.

En el presente monográfico no se destacan matices ni sutiles diferenciaciones entre términos como gestión, administración, gerencia o gestionar, administrar y gerenciar.

Dada la gran cercanía entre los anteriores vocablos y las definiciones sobre administración que suministran los diccionarios y manuales, podemos considerarlos como sinónimos: por lo tanto, intercambiables e indistintamente utilizables.

LAS MODAS ADMINISTRATIVAS

Ahora, abordemos el tema central del ensayo, Jackson (1994) propone estas modas administrativas:

1. El tema relacionado con las Organizaciones que Aprenden (Learning Organization),
2. El control Total de la Calidad (CTC) y
3. La Reingeniería de procesos.

Pero, ¿Qué es una moda administrativa? Se puede entender como un interés o práctica administrativa seguida durante un periodo de tiempo con exagerado celo o furor, las modas pasan y van, algunas con lentitud, otras rápidamente, algunas sobreviven y otras se quedan en el camino; obviamente, inmutable no existe ninguna moda.

Las modas se pueden encontrar en todas las áreas del proceso administrativo Koontz y Weihrich (2003) plantean como las modas pueden convertirse en técnicas y contribuir al desarrollo de la organización. No obstante, si se consideran para solucionar problemas cruciales, a corto plazo, entonces se puede poner en duda su verdadero valor. Koontz y Weihrich (2003:15) consideran, en las funciones administrativas, las siguientes modas: en la planeación están las alianzas estratégicas; en la organización, la cultura corporativa; en la integración de personal, la administración del estrés, el pago por desempeño y la desmasificación "downsizing", un eufemismo para despedir a los empleados; en la dirección, el emprendedor interno, entendido como aquella persona que centra su atención en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un negocio rentable dentro del ambiente organizacional. Convertirse en emprendedor y consultor interno está de moda desde la década de 1980; en el control, la moda son los círculos de calidad".

Abravanel et al (1992) afirman: “cuando una idea se pone de moda, surgen dos problemas. En primer lugar, bajo el efecto del entusiasmo, se corre el peligro de olvidar las raíces históricas y científicas que en este caso no sólo se remontan a los trabajos científicos ya mencionados, sino más a aquellos decenios de investigaciones y publicaciones en el dominio de la sociología, la antropología y la etnografía.

En segundo lugar, y aún bajo el efecto del entusiasmo, también se corre el peligro de olvidar que las modas pasan rápido. En ambos casos, el peligro es el mismo: no ver toda la riqueza de una idea y privarse así de toda la complejidad y diversidad de lo que hubiera podido enseñarnos”.

Sobre el estatus epistemológico de la administración, Mintzberg (1975), con su enfoque de los papeles o roles administrativos critica la profesión administrativa y lanza el siguiente aserto: “... una breve observación sobre algún administrador invalidará de inmediato la noción de que los administradores practican una ciencia.

Una ciencia implica la estructuración de procedimientos y programas de manera sistemática, analítica y rigurosa. Si no sabemos aún que procedimientos acostumbran utilizar los administradores, ¿cómo podemos prescribirlos mediante el análisis científico? ¿Y cómo podemos atribuir a la Administración el hecho de ser una profesión sino podemos especificar qué es lo que los administradores han de aprender para llevar a cabo sus labores?...” No sólo no tenemos una ciencia de la administración, sino lo que ella pretende ser, el proceso administrativo, entre otras cosas, no corresponde a la realidad. A pesar de lo anterior. Administrar no es una profesión, ni tampoco una ciencia; es una práctica que depende más que todo de la habilidad y de manera significativa del arte, la habilidad se obtiene con la experiencia. El arte lógicamente puede ser observado en clase, pero la verdad sea dicha, nadie puede llegar a ser un administrador desde un salón de clases. Fayol en el capítulo tres de la primera parte de su obra fundamental “Administración Industrial y General”, expresamente quiere establecer la necesidad y la posibilidad de una enseñanza de la administración. Vélez (2000).

Si se aceptara el enfoque de ciencia en la Administración, éste sería multiparadigmático. Lo anterior significa que existen múltiples modos globales de contemplar, conceptualizar y de acceder a la realidad administrativa, multiplicidad que afecta no sólo a las posiciones ontológicas, metateóricas y epistemológicas (qué es, cómo puede comprenderse, bajo qué condiciones podemos conocer la realidad organizacional), o a los enunciados científicos, sean teóricos o aplicados (cómo funciona; cómo podemos modificar la realidad organizacional), sino también a las técnicas empíricas (cómo extraemos; y cómo analizamos información de la realidad administrativa).

Con relación a los textos de moda en administración, Johansen (1987) presenta las siguientes categorías:

Los autores que relatan sus experiencias personales, en ellas se trata de probar el éxito personal y el método de administración también exitoso, acá se pueden incluir todas publicaciones de “best seller” de los gerentes de la mayoría de empresas multinacionales; corroboran lo anterior, obras como “Quien se ha robado mi queso” y “Sino está roto, rómpalo” o mejor “si no está roto, no lo arregles”, Bristow (2003) escribe “yo me he llevado tu queso” y el editor afirma: “éste es un manual de autoayuda para los que no quieren ayudarse. Es más, para los que no quieren ni levantarse del sofá. Lo malo de los manuales de autoayuda que invaden nuestras librerías y mesillas de noche (aparte de lo mal escritos que están y lo feo que son sus autores) es que te obligan

a hacerlo todo por ti mismo. Tú tienes que leerlo, acordarte de cada uno de los pasos y hasta ponerlos en práctica”.

Los temas referidos a la ambientación dentro de una cultura e idiosincrasia particulares de la conducta administrativa que demostró ser exitosa en otro contexto, por ejemplo, en el país se han adoptado directamente las técnicas de la Teoría Z y los Círculos de Calidad, parecería ser que todo lo perteneciente a la cultura japonesa es provechoso para Colombia.

Johansen, en la tercera categoría, incluye temas y textos diversos como los relacionados con la búsqueda de la excelencia hasta los recetarios: La administración en una página, La planeación estratégica para parejas y El ejecutivo eficaz (1967).

Por otra parte, Johansen (1996), polemiza: "... discutiendo sobre el administrar y la organización social, señalo que en esa relación se podían distinguir tres consecuencias relativamente obvias”:

1. La administración y la organización social son dos cosas diferentes.
2. Que ambas se encuentran interrelacionadas.
3. Que para que exista la administración debe ser necesaria la organización.

“...Pero hoy, las anteriores conclusiones no me parecen tan obvias como entonces suponía, en otras palabras, las organizaciones sociales son patrones sinérgicos o modelos de interrelación recursivas entre los subsistemas que responden a diseños generales desarrollados por la administración.

Es ella la verdadera autora de la organización, es ella su creadora. Los individuos se encuentran relacionados entre sí por el fenómeno de la administración. Es la acción del fenómeno de la administración la que logra, en último término, construir las redes que hacen que esos individuos se integren, constituyendo una organización social. Todo ello dentro del espacio que esas mismas redes limitan, ya que son ellas las que se constituyen en sus fronteras. Dicho de otro modo, lo que hace mantenerse unida a la organización social es su administración...”

Consecuentemente, la tesis digna de defenderse es el fenómeno de la administración, la cual crea la organización social, y por lo tanto, sin administración, la organización no existe. Separar ambos fenómenos es una elaboración teórica que en ciertas oportunidades puede ser pertinente, pero no es una "realidad", sino una falacia para entretener a ciertos estudiosos de las ciencias sociales.

Johansen (1996) percibe la administración de esta forma: “...Una definición de administración es señalar que la tarea del administrador radica en lograr maximizar los objetivos de toda la organización (de la que es responsable) y que ello, solo lo podría lograr mediante la desmaximización de los objetivos de las partes o, planteándolo desde otra perspectiva, la administración debe resolver los conflictos de objetivos entre las partes, y lo hace por obra de la desmaximización de ellos...”.

Gracias a lo anterior, el administrador busca la integración de partes que buscan desintegrarse. Eso las hace desiguales, porque sus objetivos son diferentes y en cierta forma opuestos. Se puede colegir que la jerarquía de la autoridad no es una característica organizacional, sino un instrumento creado por el sistema para permitir una administración eficiente. La organización social existe, es un fenómeno visible, aunque inmaterial, es el resultado de las interacciones que llevan a cabo sus participantes, interacciones más o menos definidas de acuerdo con un patrón sinérgico y

acotado por la administración, ella posee características reales pero pasa a ser la consecuencia del administrador para administrar. Se ha tratado de demostrar que la división del trabajo y la jerarquía no son propiedades de la organización social, sino que se trata de instrumentos diseñados por una estrategia particular de administración, es decir, especies de herramientas adecuadas para lograr el mejor objetivo de una organización sujeta a la desmaximización de las partes que la componen, por tanto ellas son características de la administración y no de la organización. El dilema presentado por Johansen señala que es el fenómeno de la administración el que estructura la organización social, que la división del trabajo y la jerarquía de la autoridad no son características propias de la organización, en otras palabras, la variable independiente es la administración y la variable dependiente es la organización.

La administración de organizaciones ha redefinido su alcance, pasando de la administración operativa de organizaciones tayloristas a la administración integral sistémica.

Sobre corrientes de pensamiento administrativo, Johansen (1992:13) elabora el siguiente juicio: "... sólo existen dos corrientes de pensamiento (no escuelas) administrativo; aún más, ambas posiciones no son contradictorias. Diríamos que existen tan sólo diferencias en el nivel de abstracción con que se presentan. Y estas dos corrientes, tomando en cuenta los nombres dados a las escuelas son: el pensamiento tradicional y la escuela decisonal.

Se podría argumentar que las otras corrientes (relaciones humanas, administración científica) son mecanismos que ayudan al administrador en el desarrollo de sus funciones o elementos pertenecientes a la teoría de la organización u organizacional.

El término organización posee dos acepciones concretas dentro del vocabulario administrativo, uno como sustantivo y otro como verbo.

Como verbo, organizar forma parte del proceso administrativo, por tanto es perfectamente válido hablar de "organizar la organización". Como sustantivo, existe la teoría de la organización (organizacional) o de organizaciones que pretende explicar el fenómeno de la estructura social y trata de describir y predecir la conducta de ese organismo social...". Las organizaciones raras veces se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Lo anterior se refleja en los orígenes de la palabra organización que se deriva del griego "organon", es decir, instrumento.

Hodge et al (2000) definen la organización y la teoría de la organización así: una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición están implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos y las organizaciones persiguen metas compartidas, entonces, la teoría de la organización es un conjunto de conceptos, principios e hipótesis que intenta explicar la interacción existente entre los distintos componentes organizativos.

Abravanel et al (1992) argumentan: "el razonamiento sobre las organizaciones es particularmente rico en analogías y metáforas. Según una analogía biomórfica, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; ellas tienen problemas de salud y están sujetas a los procesos de selección. La metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas

típicamente humanas. Más recientemente, la analogía predominante consiste en comparar las organizaciones con sociedades en miniatura. La metáfora que dice que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales, ha resultado útil a un buen número de autores”.

Drucker (1994) afirma: “la sociedad, la comunidad y la familia son, las organizaciones hacen”

Antaño, sobre Administración, organizaciones y modas, (Simon ”enfoque conductista”, 1972:21) afirmaba: “La organización es un complejo diseño de comunicaciones y de relaciones dentro de un grupo de seres humanos. Las ciencias sociales padecen de esquizofrenia aguda, en el tratamiento de la racionalidad, se tiene, a un extremo los economistas que atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente, al otro lado se tiene las tendencias de la psicología social que siguen las huellas de Freud y tratan de reducir todo conocimiento a los afectos del individuo”.

Por otro lado, en lo relacionado con La Administración o gestión, Simon (1972:3) argumentaba: “La Administración es el arte ordinario de conseguir que se logren las cosas, se habla de Administración en términos parecidos a los que emplea un médico brujo, cuando diagnostica una enfermedad, o en el mejor de los casos, se vive de proverbios caseros y se aplican a la Administración, los principios de administración, corrientemente aceptados, son, poco o más, proposiciones ambiguas y contradictorias, por tanto la Administración adolece de superficialidad, de exceso de simplificación, de falta de realismo y de rigor en el estudio de la toma de decisiones”.

Desde hace algunos años, con relación al objeto de estudio de la disciplina conformada por el conocimiento administrativo o en términos prácticos, la administración, Chiavenato (2000) opinaba: el objeto de estudio de la administración siempre fue la organización, inicialmente entendida como un conjunto de cargos y de tareas, y posteriormente como un conjunto de órganos y funciones, desdoblada posteriormente en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de procesos y sistemas.

Muchos años más tarde, las teorías administrativas tienen por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí, y con el ambiente externo. Obviamente, el objeto de estudio de la administración, ha sufrido una considerable ampliación al mismo tiempo que se ha apropiado de una gran cantidad de variables importantes para su comprensión; de forma análoga, se podría inferir que la sociología se ocupa del estudio de las instituciones sociales, ello significa la interacción de individuos y grupos con las entidades organizacionales en un orden espontáneo.

En el ambiente colombiano y sobre el “management” de consumo masivo, Durango (2000) sugiere precisar el término de teoría de la organización (o de organizaciones) y plantea las siguientes proposiciones básicas:

1. La teoría de la organización mantiene sólo una correspondencia indirecta con algunos campos de formación profesional, su tarea esencial se ha ubicado, hasta ahora, en la investigación. Su vínculo inicial más fuerte, mantenido a lo largo del tiempo, lo estableció con la administración, disciplina de la que obtuvo su objeto primario (las organizaciones), y a la que le proporcionó el sustento teórico necesario para alejarla del excesivo pragmatismo que la vio nacer.
2. La teoría de la organización no es una teoría sino muchas. La teoría de la organización puede ser caracterizada hasta el día de hoy como un espacio multidisciplinario diverso y fragmentado.

3. La diversidad y fragmentación de la teoría de la organización denotan la complejidad de su objeto de estudio.

4. La teoría de la organización es un espacio de conocimiento dominado por las propuestas generadas en el mundo anglosajón, pero en acelerado proceso de internacionalización. La preocupación por el estudio de las organizaciones surgió y se desarrolló en Estados Unidos y, poco después en Gran Bretaña, manteniendo hasta ahora una clara hegemonía.

5. Existe una tendencia generalizada de las disciplinas del comportamiento a estudiar el fenómeno organizacional. Esta tendencia explica en parte, el por qué la mayoría de los teóricos de la Teoría organizacional han tratado de describir su objeto de estudio desde un análisis individual o micro, es decir, considerando los individuos y subgrupos como actores principales dentro de la organización, ignorando la organización en su conjunto o el nivel macro de análisis.

6. No existe un consenso epistemológico ni metodológico en la teoría organizacional, quizás, ello ocurre debido a la influencia interdisciplinaria del campo, de la cual obtiene la multiplicidad de perspectivas en cuanto a su objeto de estudio, y por ende, sus métodos de investigación.

7. Una consecuencia de la índole interdisciplinaria del campo ha sido los diferentes niveles de análisis. En su mayoría los sociólogos se han interesado por el estudio de las organizaciones como unidades, mientras que los psicólogos han tomado un enfoque del individuo como unidad de análisis, Los economistas, politólogos y antropólogos suelen también centrar su atención en los aspectos macro-estructurales de las organizaciones.

8. Existe un vacío en la fundamentación de la teoría organizacional, la cual es generada por la variedad epistemológica y ontológica, a través de metáforas y paradigmas propios de cada disciplina, replicándose dicha variedad en lo metodológico e ignorándose el contexto, especialmente el histórico, en la cual la acción organizacional tiene lugar.

Hall (1996:34) se cuestiona ¿Son reales las organizaciones? O en realidad es una construcción social en la mente de los actores organizacionales. (Hall, 1996:298) presenta las escuelas de pensamiento, éstas pueden ser etiquetadas como teorías, modelos o perspectivas:

1. El modelo población-ecología,
2. El modelo recurso-independencia,
3. El modelo de contingencia-racional,
4. El modelo transacción-costos y
5. El modelo institucional

Vélez (2000) precisa:” la teoría organizacional debe responder a una simple pregunta teórica: ¿Qué es una organización?; en complemento, la teoría administrativa afronta una cuestión práctica: ¿Cómo se administra? La teoría administrativa no cuenta ni siquiera con un siglo de trayectoria, lo que en ciencia es apenas el comienzo; la teoría administrativa incluye:

1. Los principios administrativos o axiomas propuestos por Taylor y Fayol y
2. Las funciones administrativas, sugeridas por Fayol, que incluye el quehacer gerencial, definido como un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

La administración, en el ambiente universitario, es la primípara de las grandes disciplinas. Disciplina incipiente, titubeante, balbuciente, que pretende codearse con ciencias establecidas en la universidad desde sus comienzos, hace unos 700 años.

En lo referente a la juventud de la teoría organizacional, Pfeffer (1992) arguye: existen pocas dudas de que el estudio de las organizaciones como objeto de estudio distinto, aunque interdisciplinario, sea relativamente reciente, el tema de las organizaciones no surgió como una categoría distinta, en la disciplina de la sociología, sino hasta 1965.

La teoría organizacional difícilmente ajusta tres décadas. Pensando en ello no deja de parecer asombroso todo lo que se ha hecho hasta el momento. Se está recorriendo un camino que lleva a entender las organizaciones no como conjunto de personas y de otros elementos, sino como fenómenos de relaciones, como acontecimientos relacionales, y a que las definamos no en términos de sustantivos, sino en términos de verbos.

En concreto, una organización es producir, importar elementos, procesar información, definir productos, investigar, capacitar, y más verbos, según la organización de que se trate”.

Continuando con las modas, en el ámbito local, (Acevedo y López, 2000:44-45) enfatizan: “las modas administrativas son un tipo de propuestas que se ofrecen a sí mismas como la gran solución a los problemas de la administración.

Los contenidos de dichas propuestas se sustentan en: las experiencias personales de éxito, sin que exista una conceptualización de las mismas; las experiencias exitosas en ciertos contextos y situaciones sin advertir sobre las debidas precauciones de adaptabilidad y adecuación a otros contextos; los criterios de novedad, con lo cual se incurre en la doble falacia de creer, por una parte, que todo conocimiento nuevo es verdadero y, por otra, que porque una teoría contiene una verdad importante, toda teoría previa es falsa; y por último, las modas impuestas por el comercio no están respaldadas en investigaciones previas y por esta razón en muchas oportunidades no es posible determinar por qué algunas veces son exitosas y otras no”.

Siguiendo con Jackson (1994), él aborda las organizaciones de aprendizaje como la primera moda. el “Learning Organization” tiene como máximo representante a Peter Senge, autor de “La Quinta Disciplina”, la obra está basada en el pensamiento sistémico. Entonces, ¿qué es una organización de aprendizaje?

Se puede entender como aquella organización capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos y de modificar su conducta en respuesta a nuevos conocimientos y percepciones.

El libro presenta una serie de ideas desconectadas entre sí, sobre el cambio, el aprendizaje y la comunicación, extraídas de fuentes disímiles como: la dinámica de sistemas (Jay Forrester), la física cuántica (David Bohm), el comportamiento organizacional (Cristopher Argyris) y la música (Robert Fritz).

Una limitación práctica de las organizaciones de aprendizaje ha sido describirlas como un gran concepto que sirve para todo y cuyos tentáculos lo alcanzan todo, desde el servicio al cliente, la ejecución de la estrategia y la administración del cambio. (Senge, 1994:21) sintetiza: “es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Pero los beneficios son inmensos. Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y

práctica, lo cual impide ser recursos separados o una última moda”. La selección del término disciplina, reflejado en el título, era esencialmente una herramienta retórica que servía, a modo de estructura, para refinar el trabajo del autor. Senge reconoció posteriormente que no llegó a comprender del todo la premisa básica del libro.

Senge en su obra está de acuerdo con la frase estratégica: “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.

La hipótesis primordial del enfoque sistémico o de “Quinta disciplina” es la recuperación de la simplicidad.

Las cinco disciplinas se pueden agrupar así: el “dominio personal” y los “modelos mentales” se refieren a actitudes individuales que colateralmente tienen una gran influencia en la organización.

El “dominio personal” significa autoconocimiento, la madurez, el equilibrio y el desarrollo del ser humano. Los “modelos mentales” hacen referencia a valores tradicionales, a la resistencia al cambio y la parálisis paradigmática. Otro grupo, no individual, sino colectivo es el conformado por la “construcción de una visión compartida” y el “aprendizaje en equipo”, las cuatro disciplinas anteriores ubican al hombre en sociedad y como individuo; la Quinta disciplina, “el pensamiento sistémico” ayuda a la interacción dinámica como subsistemas y aborda el todo como sistema sinérgico y no como la simple agregación de las partes.

Sobre la teoría administrativa y de organizaciones, Senge (1994:20) afirma: “no es verdad que las organizaciones se puedan beneficiar merced a las disciplinas. A fin de cuentas, las disciplinas de administración, tales como la contabilidad, existen desde hace tiempo. Pero las cinco disciplinas de aprendizaje difieren de las disciplinas más tradicionales de la administración por ser “personales”. Las cinco disciplinas se parecen más a las artísticas que a las disciplinas administrativas tradicionales. Practicar una disciplina es diferente a emular un modelo. A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las mejores prácticas de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan más daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás. No creo que las grandes organizaciones se construyan mediante el intento de emular a otras (benchmarking), así como la grandeza individual no se logra tratando de copiar a otra gran persona”.

Si se compara la metáfora de la máquina con La Quinta Disciplina de Senge, se podría inferir: si la principal preocupación de Taylor era la ineficiencia y el desperdicio, la de Senge es el caos y la complejidad. Senge sostiene que la mayoría de la gente se siente perdida dentro de la organización a la que pertenece. Según él, esta inhabilidad sistemática de enfrentar la complejidad es el resultado directo de los acercamientos científicos tradicionales a la gerencia. En cierto sentido, los gerentes se encuentran en una posición similar a la de los científicos naturales del precaos.

Ellos creen que entienden las relaciones entre causa y efecto dentro de sus organizaciones. Como resultado, los gerentes son prisioneros de los muchos sistemas que manejan. Friedman (1993).

Para enfatizar la mala adaptación a las amenazas crecientes para la supervivencia organizacional, Senge (1994:34) propone la parábola de la rana hervida: si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, e incluso

parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Por que su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

La organización de aprendizaje continuo es un tema perfecto para los gurús; ciertamente, el libro es ambiguo, desconcertante y lleno de una jerga sofisticada: escalas de inferencia, círculos de causalidad, columnas izquierdas, espirales equilibradas, arquetipos y los micromundos.

Los investigadores más destacados en las organizaciones que aprenden tratan de demostrar:

- El aprendizaje más importante se da en el lugar de trabajo y no en el aula.
- El aprendizaje más eficaz es social y activo, no individual y pasivo.

Los elementos más importantes que las personas deben aprender no son las reglas explícitas, los procedimientos, sino la materia tácita que se encuentra en la rica y nutritiva sopa de la intuición, del juicio, de la experiencia y del sentido común que se encuentra en el aparente caos de la actividad diaria.

En la actualidad, la mayoría de organizaciones tienen una cultura que inhibe el aprendizaje.

En términos muy amplios, el argumento de Senge suena bien, no obstante está en peligro de contradecirse, en general no es posible actuar ante los sistemas cuyo comportamiento podemos predecir utilizando unos pocos arquetipos.

Otro inconveniente del trabajo de Senge parece ser, aparte de la dinámica de sistemas, la poca atención prestada a las otras ramas del pensamiento sistémico. " Sistemas" es "La Quinta Disciplina" a la que se refiere el título del libro y parece ser la más importante.

En realidad, está en discusión si las otras cuatro, (el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo) son disciplinas o no.

Más modernamente, Taichi Sakaiya (1995) acuña el término "sociedad del conocimiento" o economía de la tercera ola para describir su visión de la sociedad venidera, ésta hace referencia al valor del conocimiento, originado en el precio del saber como en el valor creado por él.

Es importante diferenciar los siguientes conceptos: datos, información, conocimiento y el capital intelectual.

Los datos son un conjunto de números o cifras. Son los bloques básicos que sustentan una economía basada en la información y el conocimiento. Cuando los datos son ordenados se convierten en información básica. La interpretación de la información se realiza por medio de la inteligencia de la gente y se convierte en conocimiento.

El capital intelectual es la suma del conocimiento y la inteligencia de todos los actores de la empresa. No obstante, su desarrollo es individual y personal. La base del capital intelectual es hacer que el ritmo de aprendizaje de los colaboradores se intensifique, mediante el desarrollo de un ambiente donde se estimule el desarrollo de la inteligencia y se comparta el conocimiento.

El capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la organización y expresados como:

- Tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios.
- Información: conocimiento de clientes, proveedores y la competencia.
- Habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, técnicas de comunicación, solución de conflictos y el desarrollo de la inteligencia.

Ahora bien, ¿qué es la gerencia o gestión del conocimiento? Es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras en la organización, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. El proceso de gestión del conocimiento incluye:

1. La generación de conocimiento.
2. La captura y adquisición.
3. La organización.
4. La búsqueda y utilización.
5. La publicación.
6. La distribución.

La importancia de la sociedad del conocimiento se ha desplazado desde el campo micro-económico funcional de la empresa y de los sistemas de producción al campo territorial, geográfico, aparece entonces el término de “learning region” (región que aprende, región erudita, región informada).

La idea de “learning region” proviene de la noción de que la innovación no es solamente un evento único (one off) centrado alrededor de acontecimientos de ruptura cognitiva (breakthrough), sino más como un proceso basado en aspectos graduales y acumulativos de las trayectorias pasadas de desarrollo.

La noción de región inteligente no es muy diferente de aquello que se entiende por inteligencia en las personas: la capacidad de aprender de su propia interacción con el entorno, es decir, la capacidad de cambiar patrones de conducta (paradigmas) ya que en un entorno turbulento la repetición de las prácticas del pasado, la rutina, sólo pueden garantizar el fracaso.

El conocimiento o capital cognitivo, y su tasa de incremento, son las claves del presente siglo, no sólo del crecimiento económico sino también de los países, regiones y ciudades.

La llamada sociedad del conocimiento o de la información se basa en los desarrollos de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (cibernética y telemática).

Se debe entender que los factores tradicionales de producción (tierra, capital y mano de obra) presentan rendimientos decrecientes en tanto que el nuevo factor, el conocimiento, presenta rendimientos crecientes. En palabras prosaicas, si los individuos son considerados como objetos de una función de producción, como mano de obra simplemente, se entra al mundo de los rendimientos decrecientes, en cambio si son considerados como sujetos, como personas humanas capaces de aprender, desaprender y conocer, se supera la puerta de los rendimientos crecientes.

La segunda moda argumentada por Jackson (1994) es referente al enfoque del CTC (Control Total de Calidad) basado en los clientes, a expensas de otros actores, lo anterior es el punto inicial de la crítica; en segundo lugar, el énfasis del CTC en el mejoramiento continuo, visto como "Salir de todo aquello que no se desea", parece estar errado. El mejoramiento continuo no es suficiente para lograr dominar el mercado. La brecha entre la organización y el líder del mercado aumentará, a no ser que la organización cree "saltos" innovativos que conduzcan a grandes cambios cualitativos, o en otras palabras, que se dé un proceso de mejoramiento "discontinuo". (Lambin, 2002) se refiere así a la innovación de ruptura: Es riesgoso para la empresa depender de los productos demandados por el mercado (la voz del consumidor) en detrimento de los productos desconocidos por él, pero impulsados por la tecnología. Se puede constatar que la mayoría de las innovaciones de ruptura, no menores, surgen del laboratorio y no del mercado. La filosofía del CTC presta poca atención al diseño organizacional que tiene que llevarse a cabo para que la calidad prospere dentro de la organización. Otra debilidad del CTC se relaciona con la dificultad de desarrollar una cultura de la calidad y la negligencia, de los administradores, por la dimensión política de la calidad.

En la actualidad, Colombia absorbe los textos y programas sobre La Calidad Total, muy promocionados, en tono mesiánico, además, éstos se implantan a través de las estructuras organizativas funcionales (deberían ser matriciales o en redes), riñendo con los catorce postulados para el mejoramiento de la Calidad de Edwards Deming, éstos son: 1. Crear constancia en el propósito, 2. Adoptar la nueva filosofía, 3. Dejar de depender de la inspección para mejorar la calidad, 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente, 5. Mejorar constantemente los procesos, 6. Implantar la formación en el trabajo, 7. Adoptar e implantar el liderazgo, 8. Desechar el miedo, 9. Derribar las barreras entre las áreas de apoyo, 10. Eliminar los "slogans" y exhortaciones, 11. Eliminar los cupos numéricos y objetivos numéricos, 12. Eliminar las barreras y la calificación anual o el sistema de méritos, 13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para toda la organización, 14. Trabajar en equipo en toda la organización para conseguir la transformación. Contrario a lo anterior existen las siete enfermedades mortales de la Calidad Total: 1.El énfasis en las utilidades a corto plazo, 2.La evaluación del desempeño, 3.La falta de constancia en el propósito, 4. La movilidad de la gerencia, 5.El manejar la organización, basándose únicamente en cifras visibles, 6.Los costos médicos excesivos en muchas organizaciones y 7. Los costos excesivos de garantías fomentados por abogados que trabajan, en caso de imprevistos, sobre una base de honorarios.

De otra parte, Mariño (1993) sugiere: "... en primer lugar, es preciso aclarar que Calidad Total no es sinónimo de Mejoramiento Continuo. Creo que los autores del libro de Reingeniería y los promotores de ella están equivocados en relación con este aspecto. El Mejoramiento Continuo es tan solo una de las disciplinas en las que se apoya La Calidad Total. No me encuentro entre quienes opinan que no hay nada novedoso en La Reingeniería de Procesos. Sin embargo, La Calidad Total como teoría y práctica administrativa ha incluido la mayoría de los elementos promulgados por el enfoque de La Reingeniería..."

Existen autores que presentan cinco generaciones en la evolución del concepto de calidad, éstas son: 1. Calidad por inspección, se entiende la calidad como un instrumento; 2. Aseguramiento de la calidad, la calidad se entiende como una herramienta; 3. El proceso de calidad total, acá, la calidad es la estrategia de la organización; 4. El proceso de la mejora continua de la calidad, la calidad también es la

estrategia de la empresa y 5. La reingeniería y la calidad total, en ella, la calidad rediseña la organización.

Los procesos de calidad total se sustentan en los siguientes valores:

Orientación al cliente.

Calidad

El mejoramiento continuo y

El compromiso del personal y facultamiento (empowerment).

Los eximios representantes del control total de calidad, con sus aportes, son: Shewart con su control estadístico de procesos y su "PHVA" (planear, hacer, verificar y actuar); Juran aporta la trilogía de la planeación, el control y la mejora; Deming es dueño de un modelo de administración; Crosby enfatiza en el "cero defectos" y los costos; Ishikawa patenta los círculos de calidad, más adelante ampliado como círculos de participación.

González (1995:77-78) arguye: "No hay nada nuevo bajo el sol, mi inquietud inicial es la de tratar de mostrar como las premisas que definen la gerencia sostenible, como filosofía de gestión, están inmersas en los pilares fundamentales de La Calidad Total". Además, González (1995:37) referencia los siguientes datos, frente a la pregunta, ¿qué tanto conocen los enfoques administrativos, los empresarios de Medellín?: La Gerencia sostenible la conoce bien, el 90%; La Gerencia del Servicio, el 40%; El Enfoque de Sistemas, el 70%; La Administración Por Objetivos(APO), el 75%; La Administración por Políticas (APP), el 30%; La Reingeniería, el 60%; La Administración por Calidad Total, "total quality management "(TQM), el 60%; La Cultura Organizacional, el 60%; La prospectiva, el 85%; La Gerencia del Conocimiento, el 65%.

La tercera moda según Jackson (1994) es la Reingeniería. Ella fue un fracaso, según el propio Hammer, ya que se hizo mucho énfasis en el rediseño radical de procesos, en los sistemas y se olvidó el talento humano. La tesis de la reingeniería radica: las corporaciones de hoy necesitan, nada menos, que volver a inventar la manera de hacer las cosas, reingeniería significa "empezar de nuevo", la piedra angular de la Reingeniería es el pensamiento discontinuo Hammer y Champy (1994: 33).

El proceso de Reingeniería cambia las preguntas, ¿cómo, cuándo, dónde y quién? Y antepone la pregunta: ¿por qué?

Hammer y Champy (1994:27) razonan: "algunas personas, incluso muchos gerentes, les atribuyen los problemas corporativos a las deficiencias de la administración. Piensan que si las compañías fueran manejadas de una mejor manera, prosperarían. Pero ninguna de las modas administrativas (algunas son instrumentos gerenciales) de los últimos años: la administración por objetivos, los análisis de cadena de valor, la diversificación, La Teoría Z, los presupuestos de Base Cero,

Los Círculos de Calidad, En búsqueda de la excelencia, El método de Administrar Andando(Administración Peripatética), el empresariado Interno y La Administración al Minuto, han detenido el deterioro del desempeño competitivo de la corporación. Solo han servido para distraer a los administradores de la tarea realmente necesaria".

En definitiva, Hammer (1994) reconoce: "lo verdaderamente importante es tener los ingresos crecientes a largo plazo. No se trata de deshacerse de la gente. Se trata de sacarles más provecho". Dice Champy: "no fui lo suficientemente inteligente con La Reingeniería, en ella reflejaba mis antecedentes de ingeniería y no prestaba atención suficiente a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital". (Champy,

1994) presenta su nueva fórmula, diferente a La Reingeniería: "... quiero llamarla Transformación Empresarial, ésta combina el triángulo de la reestructuración, la estrategia y el cambio de cultura empresarial...". Muchos gerentes han reconocido que la simple reducción de personal (adelgazar la estructura), en lugar de reorganizar los métodos de trabajo no generó los grandes aumentos de la productividad que Hammer y Champy proclamaban en su libro. Por lo tanto sería mejor abandonar radicalmente la Reingeniería de procesos. Se entiende el proceso como una serie de actividades relacionadas entre si que convierte insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

Las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales); y actividades de control (sirven para controlar los trasposos a través de las fronteras mencionadas).

Por el contrario, Micklethwait y Wooldridge (1997) afirman, a pesar de todo, no se debe abandonar totalmente La Reingeniería, más bien, se sugiere refinarla. Ellos dicen: la Reingeniería y el "Downsizing" son una mejor acción que dejar morir de obesidad a una organización, sobre todo aquellas empresas que parecen dinosaurios corporativos.

Para Acevedo y López (2000), La Reingeniería ha sido asociada con el "Downsizing", Entonces ¿qué significa "Downsizing" o adelgazamiento organizacional? Veamos, se entiende como la contracción de la estructura organizacional o la reducción del tamaño de la plantilla de personal mediante la aplicación de diferentes técnicas administrativas, implicando fundamentalmente la reducción del tamaño de la fuerza de trabajo, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de una organización.

Lambert (2001:15) afirma: "la investigación más reciente indica que el Downsizing, por medio de la pérdida de directivos y trabajadores con experiencia, conduce a una "amnesia empresarial" o, lo que es peor, a un "alzheimer corporativo". Lo contrario al Downsizing se conoce como rightsizing.

Una última moda podría ser el "Empowerment" o empoderamiento, entendido como facultar o reconocer el poder que tiene la gente desde que nace y no quitárselo. Éste siempre ha existido en la administración desde la época de los teóricos del comportamiento humano en la organización como Maslow y Herzberg. El "empowerment" tiene como paradigma el fomento del autocontrol, lo cual fue mencionado primigeniamente por Mc Gregor en su Teoría "Y". El "empowerment" retoma conceptos de Fayol como la delegación y la autoridad, se suele afirmar que en las empresas del pasado, los empleados trabajaban para satisfacer las necesidades de los superiores, en quienes recaía toda la autoridad. En la empresa de hoy, por el contrario, el imperativo es la delegación de funciones que permite tomar decisiones responsables sin consultar con las altas esferas de la organización.

Matamala (1996: 20) hace el siguiente análisis: "el "empowerment" ha sido traducido, al español, como empoderamiento o facultar. Yo no comparto ninguna de las dos traducciones y mejor utilizaré el término en inglés. "Empowerment" es reconocer que el poder está en el "ser" en vez del "tener" o el "hacer"; empezando por nosotros mismos, no es realmente nada nuevo.

Es redescubrir algo que tiene tantos años como la historia de la humanidad. El "Empowerment" no es para hablar de él, es para vivirlo. Él corre mucho riesgo de

convertirse en una moda más, en el sustento de algunos consultores empresariales y en el entrenamiento intelectual de ciertos gerentes”.

Robbins y Coulter (2002: 63) asocian el “Empowerment” con La Administración Total de Calidad, cuando afirman: “... la quinta característica de La Administración de la Calidad Total (TQM) es el facultar o involucrar a los empleados de la línea en el proceso de mejoramiento. En los programas TQM se usan ampliamente equipos, como vehículos dotados de poder, para localizar y resolver problemas; domésticamente, el facultar se puede entender como el conceder mayor discreción a los trabajadores para que tomen decisiones...”.

El término empoderamiento tiene diferentes acepciones dependiendo de los contextos socioculturales y políticos. Una exploración de las traducciones del término empowerment siempre conlleva a una animada discusión. Los términos relacionados con el empoderamiento son: fuerza personal, control, poder personal, elección propia, vida digna en concordancia con los propios valores de la persona, capacidad de luchar por los derechos propios, independencia, toma de decisiones propias y el ser libre . El empoderamiento está enclavado en los sistemas de valores y creencias locales. Es de valor intrínseco. También tiene valor instrumental. Es relevante tanto individual como colectivamente.

En el caso Antioqueño, López y Acevedo (1999) presentan los siguientes hallazgos de investigación: La Reingeniería como La Calidad Total, La Planeación Estratégica, La Administración por Objetivos y otras modas administrativas, han sido utilizadas por la gran empresa antioqueña para solucionar su falta de competitividad en el ámbito global, ante el cambio de un modelo proteccionista a un modelo de apertura a otros mercados. La Reingeniería se adoptó en nuestro medio sin realizar un fundamentado análisis de la idiosincrasia del trabajador antioqueño y sin percatarse de que las modas administrativas transplantadas sin ninguna adaptación cultural tienden a fracasar. Concluyen los anteriores investigadores que La Reingeniería como está definida en la literatura gerencial, no se aplicó en toda su dimensión en las empresas exploradas en el departamento de Antioquia. “... Yo pienso que la Administración es casi una especie de lanzamiento de modas; los administradores son como los modistos que tienen que inventarse cada cierto tiempo una nueva moda porque no venden las colecciones...”, las anteriores son palabras de Nicanor Restrepo Santamaría, recogidas en la investigación de(López, 1999). Muchos administradores utilizan el “zapping” administrativo, ésto significa cambiar cada seis meses de herramienta gerencial para disfrazar mejor la diferencia entre el discurso y la realidad.

A propósito de gurús, existen tres clases: gurús académicos, hay gurús-consultores y administradores-héroes, y modas

administrativas, (Dávila, 2000:11) comenta: “a la par de reconocidos académicos, por los hoteles y centros de convenciones de América Latina han pasado también misioneros, alquimistas y acuciosos vendedores a la vez, portadores de una nueva fe: las prédicas gerenciales simplistas. Lo mismo puede decirse de los libros, traducidos con celeridad, en donde el criterio de convertirse en “best sellers”, productos de hábil comercialización, no necesariamente está acorde con su calidad. Aunque la retórica de final del siglo XX haya convertido al cliente en supuesto rey, la realidad es que el mundo del conocimiento se rige por estándares diferentes al de los hábitos y preferencias de consumo de los clientes”.

Podríamos admitir que la sociedad está harta de predicadores ilustrados en Administración. (Dávila, 1994:27) remata con relación a las modas:”... de los nuevos

enfoques se puede señalar que la mayor parte de ellos tienen algunas características comunes (ahistoricismo, reduccionismo, problemas de objetividad y etnocentrismo), se debe tener cuidado cuando pensamos si tiene aplicabilidad, ya que la administración en América Latina y en Colombia se da en unas circunstancias históricas diferentes, en un medio cultural distinto de donde provienen ciertas corrientes administrativas. Esto no significa que se deban rechazar o desechar estos enfoques gerenciales, sino tener claridad sobre sus aciertos y limitaciones...”.

En suma, Mientras que La Reingeniería, El “Empowerment”, La Calidad Total, La Organización de Aprendizaje y el “Downsizing” no parecen constituir nuevas teorías organizacionales, es innegable que si hay nuevas teorías económicas de la organización, éstas parten de la idea de dejar de ver la empresa como una caja negra; termina afirmando (Dávila, 1994). Lo anterior se puede reafirmar con el reconocimiento como una ciencia, en Alemania, de la economía de la empresa, basada en la productividad.

CONCLUSIONES

Las modas administrativas (otros las han llamado tecnologías gerenciales), per se, no son buenas o malas, muchas de ellas dejan de ser pasajeras, llegan para quedarse, y se convierten en instrumentos o técnicas provechosas para la solución de problemas en la organización, obviamente, después de adaptarla a la cultura vernácula. En consecuencia, no se deben estigmatizar ni mitificar las modas; quizás todos somos, en el lado artístico de La Administración, aprendices y modistos.

Recordemos que sin percepción y sensibilidad, el conocimiento resulta ser una empresa imposible.

A manera de colofón se podría extrapolar:

1. Koontz y Weihrich, escuela neoclásica (2003) concluyen: siempre han existido modas y metáforas, desde los tiempos más antiguos, en todo el proceso administrativo. Pero hay más, en la década del sesenta, Koontz utilizó el término de “jungla administrativa”, entendido como un gran conjunto de teorías administrativas que no eran capaces de solucionar los problemas de productividad imperantes en la época.

A propósito, koontz y Weihrich (2003:44) sostienen: “desde una época remota, la vegetación en esta jungla ha cambiado un poco: se han desarrollado nuevos enfoques y algunos más antiguos han adoptado nuevos significados por algunos neologismos que se les han añadido, pero las evoluciones de la ciencia y la teoría de la administración todavía tienen las características de una jungla semántica”.

Como concepto de pan-administración, Fayol (1986) decía: “todo el mundo tiene necesidad, en mayor o menor grado, de nociones administrativas; la enseñanza de la administración debe, por consiguiente, ser general: rudimentaria en la escuela primaria, un poco más extensa en la secundaria y muy desarrollada en la universidad”.

Sobre modas, (Fayol “enfoque anatómico”, 1986:21) afirmaba: “la administración no tiene doctrina y sin ella no hay enseñanza posible. Luego no existe una doctrina administrativa consagrada, salida de la discusión pública. Las doctrinas personales no faltan. En ausencia de doctrina consagrada cada uno puede creer que posee los mejores métodos, así pueden verse en todas partes: en la industria, en el ejército, en la universidad y en el estado, las prácticas más contradictorias colocadas bajo la égida de un mismo principio”.

En el contexto europeo, Lambert (2001) dice: Las modas de gestión han ido y venido, y algunas, a pesar de su mal resultado en el mundo real del trabajo, han llegado y han

permanecido. Las empresas siguen aceptando la reingeniería de los procesos y cosas parecidas, a pesar de una tasa estimada de fracaso del 80 por ciento. El síndrome de la cola del autobús de “deja pasar esta nueva idea, llegará otra dentro de un minuto” forma parte, cada vez más, del creciente cansancio generado por el intento de hacer más con menos recursos y en menos tiempo y, a menudo con un salario menor. Se habla más de globalización, empowerment y creación del futuro de lo que en realidad se comprende.

2. Se podría estar de acuerdo de que el estudio de la Administración de organizaciones parece adobado por las metáforas, por ejemplo, es el caso de Morgan (1997), para él, las imágenes y metáforas son sistemas de interpretación que sirven como método para comprender las organizaciones a partir de la mediación social y de la adquisición de nuevas formas de pensamiento administrativo. Para Morgan (1997:2), el empleo de la metáfora implica un “modo de pensar” y un “modo de ver” que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo. La proliferación de teorías y enfoques dedicados al estudio de la Administración, en general, ha estado definido, primero como Jungla o selva de la teoría administrativa Koontz (1961); segundo, hilera de árboles Simon(1972); tercero, matorral Pfeffer (1993) y como un jardín por abonar Fernández (1999).

Pfeffer (1999), propone: " el campo de la teoría de administración de organizaciones se está pareciendo más a un terreno cubierto de maleza que a un jardín bien cuidado. Proliferan las teorías de alcance medio. A menudo es difícil discernir en que dirección avanza el conocimiento de la Administración, si es que en realidad lo hace. Siguiendo con la metáfora del jardín, es claro que hay mucho por podar y desyerbar ". El estudio de La Administración sigue siendo un jardín donde los senderos se bifurcan, en lugar de converger. Hace cuarenta años, el campo de la dirección de organizaciones se caracterizó como una jungla teórica, un terreno conceptualmente fragmentado y una profesión muy dividida. Jungla, hilera de árboles, matorral o jardín; la variedad no se ha reducido con el paso de los años, sino todo lo contrario, ha crecido, exponencialmente, el acervo teórico sobre la administración de organizaciones. Mientras los trabajadores se abren paso a través de la jungla y los administradores afilan los machetes que ellos emplean, establecen programas de capacitación para quienes usan y empuñan el machete; puede ocurrir que un administrador inteligente les grite algunas veces: van por la jungla equivocada!; aunque también es probable que entonces le respondan: “silencio. Estamos avanzando”.

Según García y Munilla (1998), la historia de la administración se parece a una galaxia desordenada con muchas estrellas y planetas poco organizadas alrededor de un marco teórico único y aglutinador. Otro símil para tener en cuenta, la administración se asemeja a una selva de recetas con florecimiento ecléctico de mutaciones semánticas.

En realidad, los temas administrativos son propensos a los símiles y redescubrimientos, por ejemplo: Si la Administración

por Objetivos-APO- (Drucker, escuela neoclásica, 1953) se pudiera contextualizar, de manera exitosa, en una organización actual, sería bienvenida. El “Empowerment”, La Calidad Total y Las Organizaciones de Aprendizaje son redescubrimientos con arquetipos y nuevos significados, lo totalmente innovador es escaso. También podría decirse, en la disciplina administrativa, en algunas oportunidades, abundan las inclusiones; se citarán casos: Robbins y Coulter (2002) toman El “Empowerment” como tema del Control Total de Calidad. Adicionalmente, el empoderamiento encierra la paradoja de otorgar poder, mientras se toma el control; si se aceptaran los siguientes elementos del “empowerment”: el apoyo a la transformación organizacional, un cambio

en el liderazgo, el trabajo en equipo, el pensamiento estratégico y el rediseño de procesos; entonces se concluiría que éste contiene parte de la reingeniería. Mariño (2000) trata de demostrar, como La Reingeniería es un elemento pertenecientemente al mismo Control Total de Calidad, similarmente González (1995) asegura, La Gerencia sostenible está inmersa en el contexto de La Calidad Total. Continuando con las metáforas, el administrador es una especie de Alicia en el país de las maravillas persiguiendo al conejo blanco y éste, según los neoclásicos, representa la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Veamos la importancia del principio técnico de la planeación en el diálogo, Carroll (1994: 51), entre

Alicia y el gato:

Alicia: ¿quieres decirme, por favor, qué camino debo tomar para salir de aquí?

El gato: eso depende mucho de a dónde quieres ir.

Alicia: poco me preocupa a dónde ir.

El gato: entonces, poco importa el camino que tomes.

Alicia: con tal que conduzca a alguna parte.

El gato: ¡oh! Puedes estar segura de que llegarás a alguna parte, si caminas lo suficiente.

Alicia: ¿qué clase de gente vive aquí?

El gato: aquí todos estamos locos. Yo estoy loco. Tú estás loca. Cada vez toca pedalear más rápido para permanecer en el mismo sitio.

Alicia: ¿cómo sabes que yo estoy loca?

El gato: debes estarlo; si no, no estarías aquí.

Alicia: ¿y como sabes que tú estás loco?

El gato: En primer lugar, un perro no es un loco, ¿estamos de acuerdo?

Alicia: creo que sí.

El gato: pues, bien; un perro gruñe cuando está enojado y mueve la cola está contento. Ahora bien, yo gruño cuando estoy contento y muevo la cola cuando estoy enojado. Por tanto, yo estoy loco.

Con relación a las modas, Popper (1994) sostenía: “además de la intolerancia, hay otra insensatez que no debemos tolerar; ante todo la insensatez que lleva al intelectual a seguir la última moda; una insensatez que ha llevado a muchos a adoptar un estilo gris. Los intelectuales deberían dejar de admirar y tolerar ese estilo, el estilo de las grandes y rimbombantes palabras.

Es una irresponsabilidad intelectual que socava el sentido común y destruye la razón”. Karl R Popper argumentaba que cualquiera definición de una disciplina era enormemente arbitraria en su contenido. Esto es generar unas definiciones iniciales que representan un acuerdo para centrar la atención en algunos problemas, asuntos y fenómenos, con la exclusión de otros; Popper creyó que definir de esta manera la filosofía de la ciencia, evitaría casi por definición, que la filosofía aportara contribuciones sustantivas al total del cuerpo del conocimiento científico.

A pesar de que La hipótesis y crítica de Mintzberg (1975), sobre la profesión y la ciencia administrativa, son apasionadas y exageradas; mejor se podría elaborar la siguiente tesis: aceptar la praxis administrativa como un arte; y el conocimiento

administrativo, organizado, heredado de la microeconomía, la psicología social, la sociología, la antropología cultural y las ciencias políticas, como una ciencia social –de naturaleza empírica- en construcción. Mintzberg se presenta a sí mismo y es a menudo presentado como un revolucionario del pensamiento administrativo, pero no hace sino reemplazar un mito por otro.

En resumen, se podría decir que Mintzberg llegó en un momento para llenar un vacío doctrinario en una administración que trataba de despragmatizarse.

La administración se ha saturado de principios técnico-organizativos y ha adolecido de principios teórico-generales. Existe una razón auténtica por la cual la administración de organizaciones ha sido lenta en desarrollar una única teoría, la razón es simplemente una: la administración no es una ciencia, más bien es un arte o una práctica, pero como tal está mucho más cercano a la ingeniería, la medicina o arquitectura que a la física, química o biología. La profesión médica nos ofrece un excelente ejemplo, si la entendemos bien, sus miembros son llamados médicos y no científicos. Es el trabajo de los físicos, los médicos y los administradores aplicar los hallazgos de las diversas ciencias a la solución de problemas.

Drucker (1997) afirma: “he sostenido desde el comienzo que la administración tiene que ser una disciplina, un cuerpo organizado de conocimientos que se pueden adquirir y quizás enseñar. La administración no es y nunca será una ciencia, tal como se entiende esta palabra hoy. La administración es tan científica como la medicina: ambas son una práctica. Una práctica se alimenta de un amplio cuerpo de ciencias verdaderas. Así como la medicina se alimenta de la biología, la química, la física y otras, también la administración se alimenta de la economía, de la psicología, las matemáticas, la teoría política, la historia y la filosofía. Y al igual que la medicina, la administración es una disciplina en sí, con sus propias premisas, sus propias finalidades, sus propias herramientas y sus propias metas de desempeño y evaluaciones. Podríamos afirmar que la administración es una de las artes liberales”.

Parafraseando a Morgan, la no exclusión de los conceptos de arte y ciencia en la Administración se puede intuir en la siguiente parábola de la sabiduría oriental: se encuentran una rana (el arte) y un escorpión (la ciencia) tratando de cruzar un lago, observemos el diálogo:

La rana: ambos necesitamos cruzar el lago, ¿es verdad!

El escorpión: pero no puedo nadar, ¿cómo hacemos?

La rana: es simple y vulgar. Yo nado y tú trepas encima de mi lomo. Ten cuidado de no agujiñearme.

El escorpión: obvio, no te pincharé.

La rana: no sé, pero desconfío un poco, he sentido que me has punzado. Vamos hacia el abismo; ¿por qué lo has hecho?

El escorpión: no pude controlarme, soy así por naturaleza.

Podría decirse que lo verdaderamente importante es superar la dicotomía bizantina entre ciencia y arte en la disciplina administrativa. La legitimidad del saber administrativo y su formación teórica no tiene carácter antinómico. Otra falencia de la disciplina mencionada es la vaguedad terminológica que influye negativamente en la operatividad de los conceptos. En el vulgo se confunden los términos de gerencia, gestión, administración, líder-administrador, “management”, empresa y organización.

Pero, (Popper, 1994) plantea: "...No permitas la inclinación de tomar en serio los problemas acerca de las palabras y sus significados. Lo que debe tomarse en serio son las cuestiones de hecho y las aserciones sobre hechos: teorías e hipótesis; los problemas que resuelven; y los problemas que plantean...".

4. Es fundamental que La Universidad y las escuelas de Administración rescaten el espíritu crítico y reconozcan los diferentes enfoques filosóficos que soportan La Teoría Administrativa, lo anterior permitiría evaluar el estatus gnoseológico de la disciplina; dichos enfoques podrían ser: el positivo de la Administración que adopta la perspectiva de intentar describir, explicar, predecir y comprender las actividades y fenómenos administrativos existentes, esta perspectiva examina "lo que es".

Las proposiciones positivas pretenden dar cuenta de una realidad en términos de categorizar o afirmar ¿cómo es esa realidad? En términos de (Johansen,1992:13), la teoría administrativa tiene que describir y explicar la conducta del administrador, su conducta particular que lo hace diferente a la de otros.

El enfoque positivo dará cuenta: ¿si el individuo es un tomador racional de decisiones? Además, deberá responder ¿qué hacen, realmente, los gerentes? ¿qué es la filosofía de la ciencia de la disciplina, llamada administración? Por último, ¿Si la toma de decisiones caracteriza por esencia la práctica del administrador?

El enfoque normativo de la Administración, lleno de juicios de valor y de carácter inductivo, adopta la perspectiva de prescribir lo que las organizaciones y los individuos deberían hacer o ¿qué tipos de sistemas de Administración deberían ser deseables para una sociedad? Esta perspectiva examina lo que debería ser y lo que las organizaciones y los individuos deberían hacer.

Este enfoque prescriptivo sugiere aquello que pueden hacer los directivos. Es posible pensar que la escuela tradicional o del

Proceso Administrativo fue clasificada como normativa, tanto en el planteamiento de dicho proceso, como en la promulgación de los principios administrativos.

El enfoque normativo deberá responder ¿si el objetivo de la organización, de maximizar el lucro, es deseable para la sociedad?, ¿Qué tipo de regulación legal, de la Administración, es deseable para la sociedad?, ¿Si la administración debiera tener responsabilidades sociales especiales?, ¿Si debiera existir un modelo de gestión híbrido que tenga en cuenta la eficiencia, los estudios de tiempos y movimientos (Taylor) y un clima organizacional basado en la cooperación (Círculos de Calidad y empoderamiento); (Chiavenato, 2000: 39) referencia, el objetivo principal de la administración debería ser, según Taylor: asegurar el máximo de prosperidad al patrono y, al mismo tiempo, el máximo de prosperidad al empleado ¿si los códigos de ética y buen gobierno ayudan al administrador o también sirven a otros profesionales que realizan labores administrativas?, y por último ¿si las organizaciones no lucrativas debieran interesar a los estudiosos de la administración?

Algunos pensadores han sugerido que la dicotomía(enfoque) positivo/normativo en la administración es falsa porque no podemos escapar de nuestro sistema de valores. Esta premisa es probablemente cierta: no se puede escapar de nuestro sistema de valores. Sin embargo, la premisa no implica que la dicotomía positiva/normativa sea falsa. Aceptarla significaría caer en la falacia de ciertos filósofos modernos.

Se puede considerar otro enfoque, el pragmático, el mismo Henry Fayol era un hombre práctico que poseía un amplio sentido analítico, ésto le permitió conceptuar un gran

número de casos particulares que había vivido o conocido como administrador, lo que produjo, al final, una teoría administrativa, capaz de explicar la conducta gerencial y de sentar las bases para el desarrollo de la educación formal en Administración. El pragmatismo reconoce la verdad como instrumento (instrumentalismo) para resolver problemas, no como algo que corresponde a un reino inmutable de los hechos. No existe la verdad eterna, pero existen verdades en situaciones que cambian constantemente. El Instrumentalismo de (Dewey, J,1960) ubica como elemento a destacar, la experiencia, ésta debe continuar viviendo en experiencias ulteriores; así como existen experiencias provechosas, se presentan las antieducativas si en lugar de favorecer, estorban o perturban la experiencia ulterior y si carecen de significado en la perspectiva vital, intelectual y laboral. El anterior enfoque filosófico se resume en el “aprender haciendo”.

El pragmatismo le plantea a la teoría administrativa que el único criterio válido para juzgar la verdad de toda doctrina debe fundarse en sus efectos prácticos. El pragmatismo hace énfasis en la acción, se basa en la realidad, sustituye el criterio de verdad por el de verificación.

Para terminar, el enfoque falsacionista de La Administración critica el inductivismo y propone una relación entre la teoría y la experiencia. La teoría guía la observación y por tanto la presupone, la ciencia es considerada un conjunto de hipótesis que deberán ser probadas. Todas las hipótesis deberán ser falsables, es decir, susceptible de ser falseadas. No se debe confundir una hipótesis falsable con una hipótesis falsa.. Por ejemplo, “La Administración nunca se ha renovado” es falsable.

Veamos más, “Si lo característico de una profesión es su transferibilidad, entonces, el gerente será fácilmente transferible”, es otra hipótesis falsable. Para el Falsacionismo se puede establecer la falsedad pero no la verdad de la teoría a partir de las numerosas observaciones de que se disponen. La falsabilidad se entiende como la búsqueda de enunciados empíricos que rechazan una teoría.

El Falsacionismo sirve para demarcar, en La Administración, su característica de ciencia y no-ciencia (el estatus epistemológico). Además deberá responder ¿Si la administración, igual que otras disciplinas científicas, comparte el rasgo de refutabilidad, criterio para establecer el estatuto científico de una disciplina, según Popper (1994).

Una teoría es potencialmente científica sí y solo sí, existen posibles observaciones que puedan falsearla (refutarla). La falsación se puede entender como un método alternativo de justificación teórica dirigida a vencer varias dificultades asociadas con el empirismo lógico. Los falsacionistas argumentan que la práctica científica no puede ser racionalmente definida si procede de forma inductiva, y que todas las teorías científicas son por tanto, igualmente improbables e indemostrables.

Todas las teorías son igualmente conjeturables, la ciencia por tanto no puede demostrar ninguna teoría pero si puede demostrar su falsedad con cierta lógica, lo anterior significa que debe existir una base empírica de hechos que pueda utilizarse para demostrar la falsedad de una teoría. Cuanto más falsable sea una teoría, mejor es. Existen teorías no falsables que se toman como científicas, tal es el caso de algunas interpretaciones del psicoanálisis de Freud.

Según (Popper, 1970), la ciencia no se presenta simplemente como una acumulación de verdades demostradas sino más bien como una corrección a través de una crítica audaz y objetiva. El sostiene que el paradigma científico se puede ver como la proliferación de

teorías rivales, no es el caso de la teoría administrativa y la teoría de organizaciones, es decir, vivir una constante revolución científica.

(Albach, 1993) enfatiza sobre la dificultad de establecer comunidad académica en la disciplina administrativa y afirma: "una de las diferencias entre las ciencias naturales y las ciencias sociales consiste en que, en las ciencias naturales, una generación de investigadores se apoya en las investigaciones desarrolladas por la investigación precedente, mientras que en las ciencias sociales, una generación abofetea a la anterior". Veamos una ilustración: (Aktouf, 1996) cuestiona a su antecesor, Koontz: " ...si bien la administración tradicional pretende identificar el camino correcto de la eficacia y la buena conducta de los hombres, es necesario excluir de ella todo lo que no es nativo de los Estados Unidos, sobre todo cuando vemos las "biblias" de la administración (como el libro de Koontz, once veces reeditado desde 1955) que, prácticamente, decreta una naturaleza humana calcada sobre el molde del estilo de vida del empleado de Estados Unidos...".

Asimismo, (Lakatos, 1978) impulsa la existencia y el deseo de múltiples posturas teóricas en una disciplina. La perspectiva Lakatosiana defiende la noción Kuhniana de resolver problemas específicos con teorías de alcance medio. Lakatos propende por el pluralismo metodológico: incluye métodos cuantitativos y cualitativos que ayudan al descubrimiento de nuevos hallazgos en la disciplina, lo anterior parecería favorable para la teoría de La Administración de Organizaciones. En el contexto Kuhniano, la disciplina administrativa se encuentra en un estado preparadigmático. Un paradigma se renueva cuando cambia la concepción que le servía de base, cuando entre en contradicciones de verificación (Thomas Kun y Karl Popper) o cuando se reconocen vacíos o falencias en la formación para el buen desempeño del profesional en un mundo complejo y cada vez con mayores exigencias. En términos Lakatosianos es mejor introducir, en la administración, la noción de paradigmas de investigación.

La metodología falsacionista, en términos simples, se puede resumir:

La dirección de la ciencia está influenciada principalmente por la imaginación creativa y humana y no por el universo de los hechos. De esta forma, la reconstrucción racional del progreso científico ocurre en el mundo de las ideas.

La demarcación entre ciencia y pseudociencia es objetiva en el mundo de las ideas. El esfuerzo teórico es un asunto, sólo en el mundo de los estados mentales y de los pensamientos.

El conocimiento científico nunca es absoluto.

Si una proposición es un hecho o una situación probable, dependerá, dentro del contexto de un programa de investigación, de la decisión metodológica del científico. La verdad absoluta no puede ser alcanzada por la ciencia, pero los programas de investigación tienden, a largo plazo, siempre, a añadir más verdad y reducir la falsedad y de este modo a incrementar la verosimilitud.

Existen algunas normas para hacer una buena ciencia.

Una teoría es científica, sólo si, al corroborarla contiene una mayor cantidad de explicación de la realidad que su teoría rival.

Una reconstrucción Lakatosiana, modificada, de La Administración de Organizaciones podría ser:

Según Lakatos (1998), el mérito de un PIC (programa de investigación científica) se valora si, en primer lugar, posee un grado de coherencia que conlleve la elaboración de un programa definido para la investigación futura. En segundo término, un PIC, debe conducir al descubrimiento de nuevos fenómenos. Además, afirma que la ciencia progresa cuando alguna ingeniosa modificación del cinturón protector de una teoría conduzca a algún descubrimiento espectacular que haga que el programa reviva y entre en una fase progresista.

A = núcleo fundamental, incluye la guía investigativa, los supuestos generales de la administración y la organización, los modelos (algunas modas), los enfoques integrados, las corrientes de pensamiento y los esquemas de clasificación. Se acepta la teoría de la empresa (sus hipótesis teóricas generales) como núcleo central o fundamental.

B = entorno protector, son aquellos elementos inmersos en el comportamiento del individuo y de la organización (desarrollados en programas de investigación, hipótesis auxiliares, supuestos subyacentes y enunciados observacionales). Se pueden aceptar los aportes de las ciencias auxiliares- propedéutica- (microeconomía, sociología, sicología y otras) como parte del cinturón o entorno protector.

C = teorías de grado medio (son aquellas que intermedian las hipótesis de menor validez, muy desarrolladas durante la rutina diaria de la investigación, además, incluye las especulaciones y el marco conceptual). Se debe reconocer como teorías de grado medio, el soporte teórico, cualitativo y cuantitativo aportado por las investigaciones en estudios organizacionales a la disciplina administrativa.

También, existe hipótesis válidas que son el nivel más bajo dentro del esquema propuesto, éstas, generalmente, están poco articuladas para generar una sola teoría de grado medio.

D = Hipótesis factibles (de trabajo) son guías o asertos para aceptar o rechazar, muy comunes en la investigación empírica.

Se puede observar, en La Administración, que muchas de las teorías de grado medio y auxiliares han sido prestadas, esto genera una variedad epistemológica y ontológica que se materializan en metáforas, parábolas y paradigmas propios de cada disciplina, por ejemplo: de la psicología social, la sociología industrial y la microeconomía. Todo lo anterior apunta a la necesidad de construir más teoría endógena, orientada por la heurística positiva y negativa de la disciplina; adicional, se debe expandir y relacionar teorías que expliquen el anillo central y además, sería necesario generar proyectos progresivos de investigación en administración de naturaleza empírica, teórica, pura y aplicada, esto último es imperativo, si la disciplina desea salir de la jungla y convertirse en una ciencia de segunda generación. Sin la investigación, las nuevas técnicas no enriquecen la disciplina administrativa, serían, superfluas, como lanzarle un salvavidas a un naufrago que ya está en la orilla.

Una última conclusión, en Colombia, en temas administrativos, somos un país dogmático y poco crítico, por consiguiente muy permeable a las modas y amantes de las metáforas, con excesivo pragmatismo, se aceptan, sin ninguna ambientación, los recetarios anecdóticos: el “management” de consumo masivo y las historias empresariales foráneas y exitosas. La educación en Administración y la práctica administrativa, en el país, han estado influenciadas por los postulados de los teóricos Norteamericanos. Excepto la corriente del Mejoramiento Industrial- oleaje ideológico gerencial normativo propuesto por (Barley y Kunda, 1995)- las propuestas teóricas del país del Norte han sido acogidas e implantadas, sin tener en cuenta la idiosincrasia, casi

simultáneamente en ambos países. La mayoría de las escuelas de Administración se han visto influidas, ideológicamente, por el enfoque del “management” estratégico, entendido éste como una reflexión sobre la alta dirección corporativa., “CEOS” (Chief Executive officer), dicho enfoque se basa en la técnica del liderazgo visionario para alcanzar la competitividad. El paradigma dominante del “management” estratégico reposa en los fundamentos de la microeconomía moderna y no tiene en cuenta los aportes de las ciencias sociales básicas, como por ejemplo: la sociología grupal, la antropología cultural, la sicología social y las ciencias políticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abravanel, Harry et al. 1992. Cultura organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Legis. Bogotá.

Dewey, John, 1960, experiencia y educación, Buenos Aires, Losada.

Lakatos, I, 1978, “falsification and methodology of scientific research programs” in the methodology of scientific research, citado por, Meng Leon Siew, “metatheory and metamethodology in Marketing: a lakatosian reconstruction” en Journal of Marketing, Vo. 49(fall 1985), 23-40.

Lakatos, Imre (1998). LA METODOLOGÍA DE LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Alianza Universidad. Madrid.

Aktouf, Omar. 1996 LA ADMINISTRACIÓN ENTRE LA TRADICIÓN Y RENOVACIÓN. Cali: Universidad del Valle.

Popper, R:K, 1994, “en búsqueda de un mundo mejor”. Barcelona, Piados.

Popper, Karl, 1978, “normal science and its dangers”, in criticism and the growth of knowledge, Cambridge University press, citado por Meng Leon Siew, “metatheory and metamethodology in Marketing: a lakatosian reconstruction” en Journal of Marketing. Vol.49(fall 1985), 23-40.

Morgan, Gareth, 1997, imágenes de la organización, México, Alfaomega.

Johansen, Oscar, 1996, “La administración como constructora de organizaciones, Santiago de Chile, universidad de Chile.

Johansen, Oscar, 1992. Anatomía de la empresa. México, Limusa S.A.

Johansen, Oscar, 1987, “la investigación en administración”, Guatemala, Rev. Academia.

Jackson, Mike, 1994, “Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores”. Innovar, Bogotá, (4), julio-diciembre de 1994, pp.6-21.

Hammer Michael y James Champy, 1994, Reingeniería, Bogotá, Norma.

Senge, Peter, 1994, La quinta Disciplina. Madrid, Granica.

Mariño, Hernando, 1993, Gerencia de la calidad total, Bogotá. Tercer mundo editores.

Fayol, Henry, 1986, Administración industrial y general, Madrid, Orbis.

González, Omar, 1995, La gerencia sostenible en el contexto de la calidad total”, Tecnología administrativa, Medellín,(27), mayo-agosto de 1995, pp.

González, Omar, 1995, El impacto de la Calidad Total en la sociedad anónima del Valle de Aburrá, Medellín, UdeA.

Micklethwait, John y Adrian Wooldridge, 1997, The witch doctors, New York, times books, Random House.

García Gelmar y Fermín Munilla, 1998. “Una propuesta de principios teóricos de la administración: una luz dentro de la “selva administrativa”. En www.managementweb.com.ar/Management1.htm.

López, Francisco, 1999, “Prescripciones administrativas en boga. ¿canto de sirenas?, Universidad EAFIT, (115), julio-agosto-septiembre.

- López, Francisco y José Acevedo 1999, "La reingeniería como opción de competitividad, Administración, Medellín,(11), Universidad Pontificia Bolivariana.
- Acevedo, José y Francisco López, 2000, Adelgazamiento organizacional, Medellín, UPB.
- Dávila, Carlos, 1994, Teorías organizacionales y administración, un enfoque crítico, Bogotá, McGraw Hill.
- Dávila, Carlos y otros, 2000, "Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio? En Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia, Bogotá, Colciencias- Corporación Calidad.
- Matamala Señor, Ricardo, 1997, "El Empowerment: un enfoque integral" Poyección, Bogotá, Uconal.
- Drucker, Peter F. La sociedad post-capitalista. Bogotá: Norma, 1994.
- Mintzberg, Henry, 1975, "El trabajo de la administración: fantasías y realidades". Harvard Business Review.
- Koontz Harold y Heins Weihrich, 2003. Administración, una perspectiva global. México, McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen y Mary Coulter, 2002, Administración, Mexico, Prentice-Hall.
- Sakaiya, Taichi, 1995, historia del futuro, la sociedad del conocimiento, Santiago de Chile, Andrés Bello.
- Lambin, Jean, 2002, Marketing estratégico, Madrid, McGraw-Hill.
- Simon, Herbert, 1972, el comportamiento administrativo, Madrid, Aguilar.
- Fernández, Zulima, 1999, "el estudio de las organizaciones", papeles de economía española, Madrid.
- Pfeffer, Jeffrey, 1993, organizaciones y teoría de organizaciones, México, fondo de cultura económico.
- Galeano, Eumelia, Velez Olga. 1999, "el estado del arte de las fuentes documentales", investigación cualitativa, UdeA.
- Vargas Guillén, Germán, 1991, "Investigación documental". Ascolbi, Vol.4, No.3-4 (julio-diciembre), P23-30.
- Durango, Carlos Mario, 2000, "editorial, la epistemología de la administración", Medellín, UPB. No. 12, año 12.
- Albach, H, 1993, la economía de la empresa como ciencia, Madrid, universidad Alcalá de Henares.
- Carroll Lewis, 1994. Alicia en el país de las maravillas. Medellín, Bedout.
- Lambert, Tom. 2001. Manual de consultoría. Madrid: Gestión 2000.
- Bristow-Bovery, Darle(2003). Yo me he llevado tu queso. Barcelona: vergara editores.
- Vélez Maya, Tulio(2000). "A propósito de la organización como sistema". Rev. Administración de empresas No. 17. UPB. Medellín.
- Drucker, Peter F. 1997. Una nueva dimensión de la administración. Bogotá: Norma.
- Drucker, Peter F. 1994. La sociedad post-capitalista. Bogotá: Norma.
- Hall, Richard. 1996. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall.
- Friedman, David. 1993. "¿ La gerencia es todavía una ciencia?". Rev. Oficina Eficiente, No. 55. Septiembre/Octubre.

BIBLIOGRAFIA

- López, Francisco. "La Administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio". En revista Universidad Eafit. Enero-Febrero-Marzo 1999.
- Blanchard, Kent, 1996, Empowerment: tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, Bogotá, Norma.

- Bericat, Eduardo. LA INTEGRACIÓN DE LOS METODOS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL. Barcelona: Ariel, 1998.
- Hanna, David P. DISEÑO DE ORGANIZACIONES PARA LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO. México: Adisson Wesley, 1995.
- Etzioni, Amitai. ORGANIZACIONES MODERNAS. México: Limusa, 1994.
- Deming W., Edwards. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. Barcelona: Dasantos, 1997.
- Ishikawa, Karou.¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD? Bogotá: Norma, 1992.
- Ouchi, William. TEORÍA Z. Bogotá: Norma. 1992.
- Walton, Mary. COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING. Bogotá: Norma. 1997.
- Gitlow, Howard S. y Shelley, J. Gitlow. COMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL METODO DEMING. Bogotá: Norma, 1992.
- Crosby, Philip. HABLEMOS DE CALIDAD. México: Mc Graw – Hill. 1990.
- Berry, Thomas H. COMO GERENCIAR LA TRANSFORMACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL. Bogotá: Mc Graw-Hill. 1992.
- Barley, R y Kunda, G. “Desing and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse”. Rev. Administrative Science Quarterly, ASQ 37, pp. 363-399. 1995.
- Fantova Azcoaga.Fernando. LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. Madrid: Editorial CCS. 2001.
- Guiot Jean M. y Alain Beaufils. Diseño de la organización. Bogotá: Legis, 1992.
- Hodge B. Et al. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, UN ENFOQUE ESTRATÉGICO. Madrid: Prentice Hall, 2000.
- Gibson, James L . Y otros. LAS ORGANIZACIONES, comportamiento, estructura, procesos. Wilmington, U.S.A: Addison Wesley, 1994.
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. México: Mc Graw Hill, 1998.
- DuBrin, Andrew J. ADMINISTRACIÓN. México: International Thomson. 2000.
- Van Der Erve, Marc. EL FUTURO DE LA GERENCIA. Bogotá: Legis, 1990.
- Stoner James y Edward Freeman. ADMINISTRACIÓN. México: Prentice Hall, 1998.
- Kuhn, Thomas. LA ESTRUCTURA DE LAS REVOLUCIONES CIENTÍFICAS. Breviarios fondo de cultura económica. 1998.
- Lakatos, T. LA METODOLOGÍA DE LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN: Madrid: Alianza, 1993.
- Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION. Bogotá: Mc-Graw-Hill, 2000.
- Mintzberg, Henry. THE NATURE OF MANAGERIAL WORK. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980.
- Mintzberg, Henry. THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING. Harvard business review (Enuary- February, 1994).
- Mintzberg, Henry. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES. Barcelona: Ariel, 1994.
- Mintzberg, Henry. Y Branquin, James. EL PROCESO ESTRATÉGICO. México: Prentice Hall, 1993.
- Mintzberg, Henry, 1973, la naturaleza del trabajo directivo, Barcelona, Ariel.
- Lakatos, T. 1983, la metodología de los programas de investigación, Madrid, Alianza.
- Narayan, Deepa. EMPODERAMIENTO Y REDUCCIÓN DE LA POBREZA. Libro de consulta Alfaomega. Banco Mundial. Colombia. 2002.

- Valdes, Luigi. LA RE- EVOLUCIÓN EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI. Bogotá: Norma, 2002.
- Daft, Richard L. TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL. México: International Thompson, 2000.
- Hall, Richard. ORGANIZACIONES, ESTRUCTURAS, PROCESOS Y RESULTADOS, México: Prentice Hall, 1996.
- Boyett, Joseph y Jimmie Boyett. Hablan los gurus. Bogotá: Norma, 1999.
- Senge, Peter. “por el ojo de la aguja” en Repensando el futuro. Bogotá: Norma, 1997.
- Senge, Peter y otros. La quinta disciplina en la práctica. Madrid: Granica, 1995.
- Senge P. (1990:7-23), “The leader’s new Work: building learning organizations, Sloan Management Review, No. 32.
- Sáenz Rouner, Eduardo. “Las facultades de administración en Colombia”. Revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional. Bogotá, enero- julio de 1995.
- Hunt, S.D. (1991). Modern Marketing theory”. South Western publication. Chapter one.pp. 1-17.
- Durango, Carlos Mario y otros, 1999, “informe de avance”, grupo de investigación en ciencias de la organización, UPB. Colciencias.
- Salinas, Orlando. “Objeto y método en la ciencia de la empresa”. Memorias de ASCOLFA. No. 1. Medellín.2001.
- Jaimes, Fabio y otros. “Elementos para una reflexión epistemológica sobre la administración”. Memorias de ASCOLFA No. 1. Medellín, 2001.
- Varela, Edgar. “Estrategias para configurar una comunidad académica y científica en las escuelas de administración”. Memorias de ASCOLFA No. 2. Medellín, 2001.
- Bennet, Roger and Robert G. Cooper.” Beyond the Marketing Concept” in Business Horizons, june 1979. pp. 76-83.
- Zapata, Alvaro.” El saber administrativo y su método de estudio”. Medellín: memorias de ASCOLFA. 2001.
- “El nuevo Management y la aplicación de las teorías generales” en www.apoyo.com/infor/articuloshtml/educación en Administración y notas administrativas” en www.eafit.edu.co/revista/109/.”prescripciones administrativas en boga, ¿canto de sirenas? En www.eafit.edu.co/revista/115/lopez.pdf.”modas administrativas” en www.gestiopolis.com/recursos/experto.
- “preguntas sobre organización y administración de empresas” en www.monografias.com/trabajo11.shtml.”administración de la calidad” en www.elprisma.com/apuntes/categoría=101.www.knowledge-nurture.com
- www.gestiopolis.com
- www.liderazgoymercadeo.com
- www.gerenciait.com
- www.danielcestautiliz.com/manag_introduccion.htm.

Mario Humberto Muñoz Hernández

Administrador de Empresas. Universidad de Antioquia. 1983 Especialista en Alta Gerencia con énfasis en calidad. Universidad de Antioquia. 1995. Profesor de tiempo completo. Universidad de Antioquia. Subgerente administrativo. Cacharrería Mundial S.A. Asistente de investigación. CICA. Universidad de Antioquia. mmunozarrobaagustinianos.udea.edu.co