

EVOLUCIÓN, CRISIS Y BÚSQUEDAS EN LAS “TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN”.

Dr. C. Alexis Codina Jiménez. alexis@fcf.uh.cu

Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)

Universidad de La Habana.

RESUMEN

Este artículo indaga en las distintas evoluciones, crisis y búsquedas de las “teorías” de administración desde el taylorismo. Hace ver coincidencias en criterios con distinto enfoque, pone an claro la validez de las teorías de administración y refuta elementos dados como ciertos a lo largo de la historia.

Concluye que, con independencia de las limitaciones que puedan presentar y la insatisfacción con que nos dejen para comprender algunas cosas, las teorías sobre la administración no son “abstracciones ni cosas del pasado”.

PALABRAS CLAVES

Teorías, administración, organizaciones

“No hay nada más práctico que una buena teoría”. Lenin (1918) Peter Drucker (1956).

Según especialistas, los que dirigen organizaciones se caracterizan por ser gente práctica, disponen de poco tiempo y tienen que tomar decisiones constantemente, muchas veces guiados más por la experiencia y la intuición que por el análisis de información sistematizada.

Minztberg, en su investigación “cronómetro en mano” sobre lo que hicieron cinco gerentes generales durante dos semanas, que fue la base de la formulación de su teoría sobre los “roles directivos”, encontró que *“... sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, están fuertemente orientados hacia la acción y no les gustan las actividades reflexivas...”* (Minztberg, 1991, p. 10). Años después, Kotter hizo una investigación parecida llegando a conclusiones similares *“...el trabajo de los que dirigen se caracteriza por una gran variedad, mucha intensidad y poco tiempo para pensar ...”*. (Kotter, 2000, pp.7-8).

Makridakis se lamenta de que *“...la tarea aislada más importante que normalmente se descuida en la dirección es aprender...”*. (Makridakis, 1993, p. 13). Según Stoner *“...los directivos se impacientan al estudiar teorías, que piensan son cosas del pasado...”*. (Stoner, 1989, p. 30). Por estas razones, es comprensible su reacción hacia las teorías. Son sinceros en reconocerlo, cuando vas a impartirles algún programa de desarrollo directivo te dicen: *“Profe, nosotros no queremos teoría, lo que necesitamos son cosas prácticas”*.

Con mucho respeto trato de explicarles que las teorías no son elucubraciones de especialistas para hacerles la vida difícil a los dirigentes. Hago referencia a la cita que encabeza este trabajo y les comento que me llamó la atención que coincidieran dos pensadores de ideologías tan diferentes: Lenin, fundador del primer estado socialista del mundo y; Peter Drucker, el principal ideólogo del “management” del capitalismo desarrollado.

¿Qué son las teorías?

Las teorías no son más que generalizaciones de la práctica,

interpretaciones que hacen especialistas sobre lo que sucede. En lo que se refiere a las teorías de administración Stoner ofrece la siguiente definición: *“Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o mas hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos”*. (Stoner, 1989, p. 30).

En esta, y en cualquier otra definición, se pueden destacar tres aspectos: los “supuestos”, que es el “marco teórico”, los sistemas conceptuales de los que parte el que formula la teoría para la interpretación de lo que ha observado (o estudiado); los “hechos observables”, que son los eventos que cualquier otra persona puede comprobar y; finalmente, las “predicciones”, que expresa la posibilidad de que la teoría nos ayude a pronosticar lo que podrá pasar en el futuro.

No siempre las teorías cumplen todos estos “requisitos”. A veces, los “supuestos” no son convincentes ni compartidos por todos; los “hechos” que se han tomado como base no son fácilmente “observables”. La posibilidad de que nos sirva para “predecir el futuro” es el aspecto más cuestionable, en un mundo que se caracteriza por la celeridad de los cambios.

En el caso de las teorías sobre la administración, en el texto de Koontz-Weirich, el mas difundido en la enseñanza de la administración en América Latina, se destaca que hasta los años cincuenta los aportes principales no procedían de académicos sino de especialistas empíricos. Sólo en las últimas cuatro o cinco décadas es que se ha producido *“...un verdadero diluvio de investigaciones y trabajos procedentes de recintos académicos...”*. (Koontz-Weirich, 2004, p. 14). Se lamentan de la enorme variedad de enfoques sobre

el análisis administrativo, la gran cantidad de investigaciones y el considerable número de opiniones divergentes que han dado como resultado *“....una terrible confusión acerca de qué es administración, qué son la teoría y la ciencia de la administración...”*.

A pesar de esto, que Koontz llamó “la selva de las teorías administrativas”, todos los especialistas consideran que la administración es una mezcla de ciencia y de arte. El arte está dado en la habilidad para hacer las cosas adecuadas, en función de una situación y momento determinados. *“Aún así – destaca Weirich- los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración, que es lo que constituye la ciencia”*. (Idem anterior).

¿Por qué y para qué estudiar administración y sus teorías?

A la pregunta *¿Por qué estudiar administración?* Robbins (1994) responde: .

Primero, porque todos tenemos un interés permanente en el mejoramiento de la forma en que se administran las organizaciones, porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida. *Las organizaciones bien administradas satisfacen mejor a sus clientes y todos somos clientes*, plantea Robbins.

Segundo, Porque cuando usted empiece a hacer su carrera, en algún momento podrá tener que administrar algo o será administrado por alguien. En resumen, nos interesa conocer estas cosas:

1ero. Como clientes de las organizaciones;

2do. Como sujetos potenciales del proceso administrativo. (dirigir personas).

3ero. Como posibles objetos (ser dirigidos).

En estas respuestas sencillas se puede identificar la administración como, los procesos a través de los cuales se organizan y dirigen los recursos y las personas para producir bienes y servicios, en lo cual todos estamos involucrados de alguna manera.

Los factores que intervienen, los procesos que se ejecutan, las interrelaciones que se establecen y los posibles efectos de todo esto son las cosas que se expresan en las teorías de administración que, por supuesto, están influidos por la interpretación del que la formule.

Sobre la necesidad de la dirección, Carlos Marx, en El Capital, expresó:

“Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que broten de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista sólo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director”. (Marx, 1962, p. 286).

A la pregunta *¿Por qué estudiar teoría de la administración?* Stoner responde que, al menos, por cuatro razones, que se resumen a continuación.

Las teorías guían las decisiones administrativas.

El estudio de la teoría contribuye a la comprensión de los procesos sobre los cuales trabaja el que dirige. Con este conocimiento, puede elegir el curso de acción mas adecuado. Las teorías, como generalizaciones de la práctica, permiten predecir qué sucederá en

determinadas situaciones. *“Con este conocimiento – concluye Stoner- podemos aplicar distintas teorías a situaciones diferentes..”.* (Stoner, 1989, p. 30).

Las teorías conforman nuestro concepto de administración.

El estudio de las teorías sobre la administración permite identificar de dónde provienen las ideas acerca de las organizaciones y la gente que las integra. La teoría de la administración científica, que fue la base de la organización de la producción en cadena, en la primera planta de la Ford, donde el hombre era virtualmente una extensión de la máquina, partía de considerar que el trabajador era una pieza más, que su función se limitaba a la utilización de sus energías físicas. Estudios posteriores, que dieron origen a las teorías de las ciencias del comportamiento, reconocieron que la productividad estaba influida por la interacción entre la gente y que su participación en el proceso de producción podía elevarse si, además de sus energías físicas, aplicaban sus mentes y participaban en los procesos de decisión.

Las teorías ayudan a comprender el ámbito de los negocios.

Cuando se estudia la evolución de las teorías sobre la administración se comprende como estas son producto de los cambios que se han producido en el entorno en el que se mueven las organizaciones, influido por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos. Este conocimiento ayuda a comprender por qué determinadas teorías son adecuadas para determinadas circunstancias. Esto explica por qué el enfoque taylorista, que prevaleció en los primeros años del siglo XX, era válido en una situación en la que escaseaba la mano de obra calificada. Pero, que sería

contraproducente, en condiciones de una fuerza de trabajo con niveles de calificación y expectativas superiores.

Las teorías son fuente de nuevas ideas.

Las teorías dan la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas. Deben asumirse, por tanto, como estímulos al pensamiento. Stoner nos alerta de que ninguna teoría predomina en este campo. Por el contrario, el enfoque ecléctico, la costumbre de tomar principios de distintas teorías según lo requieran las circunstancias, es algo muy común en la teoría y la práctica administrativa. Por tanto- concluye Stoner- es necesario mantener la mente abierta y familiarizarse con cada una de las principales teorías que en la actualidad coexisten.

Koontz-Weirich, fundamentan la necesidad de estos estudios en lo siguiente:

“A menos que los practicantes de la administración, como de cualquier otro campo, aprendan a fuerza de “prueba y error” (se ha dicho que los errores de los administradores son las pruebas de los subordinados), no encontrarán una orientación significativa en otra parte que no sea el conocimiento acumulado subyacente en su práctica”. (Koontz-Weirich, 2004, p.14)

Con independencia de las limitaciones que pueda presentar una teoría, siempre nos ofrece la posibilidad de comprender fenómenos, interpretar acontecimientos y procesos que, si no existiera la teoría, nos resultaría mas difícil explicarnos.

Dos de los temas que trabajo en programas de desarrollo directivo, motivación y liderazgo, son de los más prolíficos en la cantidad de teorías que se han generado. Algunas, con una base amplia de evidencias e

investigaciones, otras con menos “consistencia científica”. No obstante, es difícil prescindir de alguna cuando se estudian estos temas. A Maslow le critican que su teoría sobre la “Pirámide de necesidades” no tiene suficientes evidencias empíricas que la sustenten. Sin embargo, nadie que trabaje el tema de motivación puede prescindir de analizarla.

Cuando trabajo alguno de estos dos temas, después de analizar las formulaciones de las teorías principales, los grupos tratan de identificar ¿qué nos puede servir de cada una de estas teorías en nuestro medio?. Siempre llegamos a dos conclusiones:

1-Ninguna de las teorías nos sirve para interpretar, en forma completa, nuestras realidades.

2-En todas las teorías hay “algo que nos sirve”. Ninguna de las teorías, incluyendo la de Maslow, se desecha completamente.

Evolución de las teorías sobre la administración.

Los conocimientos sobre administración son muy antiguos. Desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la naturaleza fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y estructuras, entre otras actividades administrativas. En la Biblia se recogen referencias sobre procesos de administración. En el tema “Delegación” se utiliza como “bibliografía” el pasaje en el que Jetro, suegro de Moisés, le sugiere como proceder para poder multiplicar la atención de los feligreses, de lo que surge el “Nombramiento de los Jueces”. (Libro Exodo, versículo 18).

Estos conocimientos primitivos vinieron a sistematizarse con la creación y

funcionamiento de los estados, los ejércitos y la iglesia. La creación de las primeras grandes empresas: automotrices, siderúrgicas, y comerciales en EEUU a fines del siglo XIX se formaron con estos conocimientos y experiencias. Por estas razones, Hammer y Champy, en su libro "Reingeniería", se lamentan de que *"...el problema de los negocios norteamericanos es que entrarán en el Siglo XXI, con compañías diseñadas con patrones del Siglo XIX..."*. (Hammer-Champy, 1992, pp.93-94).

A pesar de estos antecedentes, las "teorías de administración" empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Desde ese momento, estas teorías han tenido una evolución que, en un esfuerzo de síntesis, pueden resumirse en las siguientes etapas o escuelas principales::

-La Administración Científica.

Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Taylor sobre los que Lenin dijo, en los años veinte, *"... reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas sobre el estudio de los movimientos durante el trabajo, la supresión de movimientos superfluos y torpes, la elaboración de los métodos más racionales...La República Soviética debe adoptar las conquistas más valiosas de la ciencia y la técnica en este dominio..."*. (Lenin, 1963, p. 254).

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas: Gantt, estableciendo mecanismos de estimulación a los supervisores; los esposos Gilbreth, en los estudios sobre movimientos y la fatiga; Fayol, estableciendo los "14 principios de la administración"; Weber, con la administración burocrática, que propone jerarquías, normas y

lineamientos de autoridad; entre otros. (Stoner, 1989).

-Escuela de las Ciencias del Comportamiento.

Las limitaciones del "taylorismo", que analizaba al hombre como una prolongación de la máquina empezaron a cuestionarse. Chaplin lo ridiculizó en la película "Tiempos Modernos". Psicólogos y sociólogos empezaron a interesarse por los problemas de la productividad. Se realizaron una serie de estudios que revelaron que la productividad no era un problema exclusivo de ingeniería sino que influían en esto las relaciones jefe-subordinado, las dinámicas de los grupos, entre otros factores sociales. Según Stoner, *"...la atención fue centrándose cada vez mas en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas..."*. (Stoner, 1989, p. 48).

-La Escuela Cuantitativa: la investigación de operaciones y las ciencias administrativas.

Surge de las experiencias de la II Guerra Mundial en que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar (investigación de operaciones, la Ruta Crítica, entre otros). Al concluir la guerra estas herramientas se "liberaron" para su utilización en la esfera civil y, con el advenimiento de las primeras computadoras, se incorporaron al arsenal de enfoques y herramientas para la gestión de las organizaciones. Con esto, se constituyó lo que se denomina "escuela de las ciencias administrativas".

Estas son las tres escuelas principales del pensamiento administrativo, que siguen conservando su influencia en la teoría y las prácticas administrativas, con evoluciones posteriores. Pero, como reconoce Stoner, los límites de

las diversas escuelas se diluyen cada vez mas.

Después de estas escuelas, las tres perspectivas principales que se identifican en la bibliografía son las siguientes:

-el “*enfoque de sistemas*”, que analiza las organizaciones como un sistema integrado y que incorpora conceptos como: sub-sistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados y retroalimentación, entre otros;

-el “*enfoque de contingencia*”, que parte de que “no existe un sistema óptimo de administración” sino que, los enfoques y técnicas más adecuadas, dependen de las circunstancias y situación específicas en un momento determinado, lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinados no lo es necesariamente en otros;

-finalmente, el llamado “*nuevo movimiento de las relaciones humanas*”, que incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otras cosas, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección.

Críticas y limitaciones de las teorías de administración.

Hasta los años setenta, las teorías de administración, al igual que el entorno en el que se movían las organizaciones, permanecieron en una “relativa calma”. Los especialistas no se cuestionaban su capacidad para interpretar los procesos administrativos, ni para orientar el trabajo práctico de los administradores y las organizaciones.

Con los cambios que empezaron a producirse en el entorno en el que se mueven las organizaciones a partir de los años setenta del siglo pasado ¹

¹ Para mayor información puede consultarse el trabajo “¿Por qué el

muchos especialistas empezaron a cuestionarse la capacidad de los enfoques que habían estado prevaleciendo en la teoría y la práctica de la administración desde principios de siglo. Peter Drucker, el gurú principal del “management contemporáneo”, fallecido recientemente, expresó:

“Hacia fines de la década del sesenta, o principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom de la administración ya no bastaba. Incluso en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos ... La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad... los administradores tendrán que olvidar las cosas que saben con tanta rapidez como aprendan las cosas nuevas que deben saber...”. (Drucker, 1973, p. 20).

Hammer y Champy (1992) son más traumáticos cuando, en la portada de su libro Reingeniería, ponen como subtítulo, “*Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa. Casi todo está errado*”.

Las limitaciones principales que se le señalan a las teorías que orientaban el pensamiento y la práctica de la administración hasta los años setenta pueden resumirse en lo siguiente:

-Estaban centradas “hacia adentro” de la organización.

-Abordaban aspectos específicos del trabajo de administración.

cambio?. Tendencias en el entorno de las organizaciones que impactan en los enfoques gerenciales”.

<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=278&colaborador=alexis#inicio>

-Estaban muy sesgadas por situaciones coyunturales del momento en que fueron formuladas.

-Su preocupación central era optimizar los procesos gerenciales internos.

-Poca consideración de la influencia del entorno, o considerarlo como algo relativamente estable y predecible.

Makridakis presenta lo que denomina “*errores importantes (cometidos tanto en el campo de la dirección como en otros), que debemos evitar si queremos progresar en el terreno de la dirección*”. (1993, pp.13-16). A continuación un resumen de lo que plantea:

1-Las teorías son pasajeras.

Según este autor, se ha demostrado que la gran mayoría de las teorías de dirección no duran mucho. Recomienda a los que dirigen que las asuman para orientar sus ideas y facilitar o mejorar su toma de decisiones, pero que no den nada por sentado, que sean selectivos y busquen con lupa para encontrar la teoría que pueda resultar mas conveniente en una situación determinada.

2-Extrema simplicidad de las teorías.

El propósito de las teorías de dirección es contribuir a crear modelos de la realidad (al ser la realidad demasiado compleja para tratarla), que puedan conducir el proceso de pensamiento para mejorar la toma de decisiones. Para esto, no pueden ser tan complejas que haga difícil su asimilación. Pero, tampoco tan simples que ofrezcan explicaciones fáciles de la realidad. Como ejemplo, se señala el “*behaviorismo*” que fue muy popular durante veinticinco años, y todavía atrae a algunos, pero explica el comportamiento humano en términos muy simples. También incluye entre sus críticas la Matriz de Cartera, el Director en un Minuto, la Rejilla Empresarial, entre otros.

3-Principios básicos o supuestos no apropiados o incorrectos.

El descontento con una teoría aparece cuando la observación no concuerda con las predicciones teóricas. Esto requiere una nueva teoría para explicar y corregir las discrepancias. Para Makridakis, un serio problema que complica la evaluación de las teorías de dirección es que rara vez se plantean sus supuestos explícitamente, incluso aquellos que están en la mente del autor. Por tanto, el “usuario” de la teoría está limitado para valorar su consistencia.

4-La demanda crea su propia oferta.

La demanda de teorías crea una amplia oferta, no necesariamente motivada por el deseo de un conocimiento más avanzado o de mejora de la dirección, sino por una compensación económica, para los que “venden” la teoría, ironiza este autor. Hoy en día, las teorías de dirección, están en el mismo punto en que estaban las teorías médicas antes del siglo XX, lo que significa que hace falta una evaluación crítica de las ventajas concretas de la teoría antes de decidirse a usarla, concluye Makridakis.

5-Verdades generales contra predicciones detalladas.

El hecho de que una teoría sea válida no significa automáticamente que pueda utilizarse para llegar a predicciones precisas. Ni siquiera en las ciencias “exactas” como la física y la química esto es absolutamente válido. En el campo de la dirección, con más razón, las teorías no pueden establecer las trayectorias de una forma precisa, porque influyen muchos factores, como organización, recursos, liderazgo. Makridakis no lo menciona pero, otro aspecto que expresa las limitaciones de las teorías de administración en sus posibilidades predictivas, es que muchas experiencias demuestran que, lo que ha dado resultados en un

entorno (empresa) específico, no resulta exitoso en otro diferente.

6-El mañana cambiante.

A diferencia de lo que sucede con la física, u otras ciencias “exactas”, el mundo de los negocios se caracteriza por cambios acelerados, que modifican rápidamente el entorno en el que se mueven las organizaciones. Lo que dió resultados en el pasado, no necesariamente lo dará, en un futuro difícil de predecir. Drucker ha dicho que, cuando Dios quiere castigar a una empresa, le concede treinta años de éxito.

A pesar de sus críticas “irreverentes” sobre las limitaciones de las teorías de administración, Makridakis concluye que *“Las teorías de dirección son indispensables. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada”*. (Makridakis, 1993, p. 17).

Propuestas y búsquedas.

Como respuesta a estas insatisfacciones con las teorías sobre el “management” que habían prevalecido desde inicios del siglo XX, desde inicios de los años ochenta del pasado siglo, empezaron a proliferar teorías y propuestas.

Entre las que tuvieron más difusión en su momento, que generaron libros que resultaron “bestsellers”, (algunas de las cuales todavía conservan influencia, tanto en medios académicos como empresariales), se encuentran: *Teoría Z*, de William Ouchi (1982); *el enfoque de la Excelencia*, de Tom Peters, Waterman y Austin (1987, 1992); *las Ventajas y Estrategias Competitivas*, de Michael Porter (1990, 1991); la *“Teoría de las Restricciones (TOC)”*, de Goldratt, presentada en diferentes libros “novelados”.

Más recientemente, los *“Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”*, de Covey; la *“Inteligencia Emocional”*, de Goleman; la *“V Disciplina y las Organizaciones que aprenden”*, de Senge; la *“Dirección por Valores”*, de Dolan y Blanchard; la *“Dirección por Procesos”*; la *“Gestión por Competencias”*, entre otras. Además, herramientas gerenciales, como la Reingeniería, el Benchmarking, el Outsourcing (terciarización), el Empowerment y el Coaching, entre otras.

Los años ochenta y noventa del pasado siglo XX han sido los mas prolíficos en la generaron de teorías y herramientas sobre la dirección. Pero, como plantea un destacado especialista latinoamericano, Enrique Sarabia (1991):

“La velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento. Los hallazgos científicos y técnicos son rápidamente superados. Ello ocurre también con el conocimiento vigente en el campo de la administración. El “ciclo de vida” de los modismos organizacionales es cada vez más breve...”.

Ante las insatisfacciones con las “teorías de administración” que surgen y pierden actualidad con tanta rapidez, muchos especialistas del “management contemporáneo” plantean buscar respuestas a los nuevos retos en otras disciplinas “mas maduras”. Nada nuevo, muchos conceptos, teorías y herramientas del “management” han sido importados de otras disciplinas como: las ciencias militares, la ingeniería, la economía, la psicología, la sociología, para mencionar algunas.

Entre las criticas a los que se ocupan de las “teorías de administración” está el señalamiento de que son

oportunistas y pragmáticos. Efectivamente, en cuanto economistas, ingenieros, psicólogos o especialistas de cualquier otro perfil, formulan alguna teoría, sistema de conocimientos o herramientas que puedan utilizarse en la dirección, inmediatamente la incorporan al “arsenal” conceptual del “management”.

Sobre esta búsqueda en ciencias más maduras Makridakis plantea :

“La administración es un campo muy joven, en relación con otras disciplinas, se está exagerando mucho sobre su contribución al aumento de la eficiencia en las organizaciones y de la calidad en las decisiones empresariales. Deben comprenderse y aceptarse tanto las limitaciones como las ventajas del entorno de la dirección... debemos buscar en otras disciplinas más maduras (por ejemplo, la estrategia militar) aquellos conocimientos significativos que podamos aplicar después al campo de la dirección...”. (Makridakis, 1993, p. 162).

Otros autores coinciden con esto. Han proliferado los trabajos y libros que acuden a clásicos de las ciencias militares o al análisis de campañas y batallas militares para extraer principios y enseñanzas que puedan aplicarse al campo de la administración. Entre los clásicos militares más “citados” por especialistas de “management” se encuentran: Alejandro Magno, Clausewitz y Sun Tzu. A continuación, se presentan referencias a algunos ejemplos.

J.B. Quinn (1991), en su trabajo *Estrategias para el cambio*, destaca lo que puede encontrarse en las “enseñanzas” de Sun Tzu, Napoleón, Clausewitz, Marshall, o Montgomery destacando que “..los principios básicos de la estrategia fueron registrados mucho antes de la era cristiana..”.

Consecuente con esto, analiza en detalle batallas de los macedonios Filipo y su hijo Alejandro Magno (alumno de Aristóteles) en el año 339 a.c., extrae conclusiones y hace propuestas para las estrategias empresariales.

Ries y Trout (1985), en la introducción de su libro *“La guerra de la mercadotecnia”*, que fue un bestsellers cuando se publicó a inicios de los años ochenta, plantean: *“El mejor libro sobre mercadotecnia, a nuestro entender, no es obra de un profesor de Harvard, tampoco de algún colaborador distinguido de la General Motors...es el que escribió en 1832 un general prusiano en sus días de retiro Karl von Clausewitz titulado “Sobre la guerra” que describe los principios estratégicos observados en todas las guerras triunfales..”.* En todos los capítulos del libro sus autores utilizan profusamente referencias al trabajo de este clásico militar, extraen conclusiones y proponen estrategias para aplicar en *“La Guerra de la Mercadotecnia”*..

El autor de temas militares más “citado” en los últimos años, es Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-320 a.c., del que se están editando versiones de su obra cumbre *“El Arte de la Guerra”* (Sun Tzu, 2001). También abundan libros que aplican sus enseñanzas en esferas específicas del “management”. Entre otros que se informan en internet están *“Sun Tzu y el Arte los negocios”* de Mark McNeilly. En *“Sun Tzu: el Arte de la Guerra para Directivos”*, la editorial presenta a su autor Gerald Michaelson como *“...líder mundial de las estrategias de Sun Tzu para negocios modernos..”*. En el año 2004 se hizo un Simposio Internacional *“El Arte de la Guerra. Aplicaciones de las estrategias de Sun Tzu en los negocios”*. En la película Wall Street, el personaje principal, que interpreta

Michael Douglas, hace referencia a sus enseñanzas.

También se está acudiendo a las experiencias “gerenciales” de entrenadores deportivos exitosos, para encontrar experiencias que puedan extenderse a la administración de empresas. Pat Riley, (1995) famoso entrenador de la NBA, en *“Forjador de Exitos. Como optimizar el trabajo en equipo”*, relata enfoques y prácticas que condujeron al éxito a los equipos que entrenó, incluso utiliza citas de jugadores famosos como Magic Johnson, cuando expresó *“No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos..”*.

Conclusiones principales:

1-Como sucede con otras ciencias sociales, la mayoría de las teorías de administración no se han anticipado a los acontecimientos, sino que han sido el resultado de los mismos. Han tenido un carácter más empírico que predictivo.

2-Ninguna teoría, en ningún momento de la evolución de este proceso, ha sido capaz de integrar en forma absoluta todos los fenómenos y procesos de la administración.

3-La interpretación teórica de los procesos de dirección ha estado más fraccionada y dispersa que integrada en un cuerpo conceptual coherente. Esto fue lo que llevó a Koontz a hablar de “la

selva de las teorías administrativas”. La gran aspiración de Einstein, que no llegó a cumplir, de poder expresar en una formulación única el movimiento de la naturaleza, también es una asignatura que está pendiente en las teorías de administración.

4-Las teorías de administración se encuentran en un cuestionamiento profundo, pero todavía nos siguen siendo útiles, al menos nos hacen reflexionar sobre los problemas de los que tenemos que ocuparnos.

5-La administración es una actividad compleja, integradora y universal, que puede y debe continuar acudiendo a otras disciplinas “mas maduras”, para nutrirse de enfoques y experiencias que puedan resultarles útiles, tanto para la interpretación teórica de algunos fenómenos como para la formulación de estrategias y la toma de decisiones y acciones prácticas.

La conclusión principal que puede extraerse de todo esto es que, con independencia de las limitaciones que puedan presentar y la insatisfacción con que nos dejen para comprender algunas cosas, las teorías sobre la administración no son “abstracciones ni cosas del pasado”. Son interpretaciones sobre los procesos de administración que ayudan a entender muchas cosas. En el peor de los casos, contribuyen a desarrollar la cultura profesional sobre una de las actividades más importantes en cualquier sociedad.

Referencias bibliográficas:

- Drucker, Peter. (1973). *LA GERENCIA. Tareas, responsabilidades y práctica*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Hammer, Michael; Champy, James. (1992). *REINGENIERÍA*. Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- Koontz, Harold, Weirich, Heinz. (2004). *ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global*. 12ª. Edición. Mc Graw Hill, México.
- Kotter, John P. (2000). *¿Qué hacen los líderes?*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Lenin, Vladimir I. (1963). *Obras Completas*, Tomo 27, pp. 254-255.

- Makridakis, Spyros G. (1993). *PRONOSTICOS. Estrategias y Planificación para el Siglo XXI*. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Marx, Karl. (1962). *EL CAPITAL*. Editora Nacional de Cuba. La Habana. T-1.
- Mintzberg, Henry. (1991). *El Trabajo Directivo: folklore y realidad*. En: "Mintzberg y la Dirección". Ed. Díaz de Santos, Madrid. (pp 5-25).
- Ouchi, William. (1992). *TEORÍA Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Peters, Thomas J.; Waterman Jr, Robert H. (1992). *EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Editorial Folio. Barcelona.
- " " . Austin, Nancy. (1987). *PASIÓN POR LA EXCELENCIA. Características Diferenciales de las Empresas Líderes*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- Porter, Michael. (1990). *VENTAJA COMPETITIVA. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, S.A. México.
- " " . (1991). *ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental, S.A. México, D.F.
- Quinn, James B. (1991). *STRATEGY FOR CHANGE*. En "The Strategy Process. Concepts, Context, Cases. Prentice Hall. New Jersey (pp 3-19).
- Ries, Al; Trout, Jack. (1985). *La Guerra de la Mercadotecnia*. Mc Graw Hill Hispanoamericana, México.
- Riley, Pat. (1995). *FORJADOR DE EXITOS. Como optimizar el trabajo en equipo*. Editorial Grijalbo. México.
- Robbins, Stephen P. (1994). *ADMINISTRACIÓN. Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Saravia, Enrique. (1991). Notas de conferencia impartida en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Stoner, James. (1989). *ADMINISTRACIÓN*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Sun Tzu. (2001). *El Arte de la Guerra*. Editorial Panamericana. Colombia.