

**FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNICOS (C. E. C. y T.)**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 2015/16  
ÁREA ADMINISTRACIÓN**

**LOS CONCEPTOS DE  
ADMINISTRACIÓN EN LOS  
ADMINISTRADORES MODERNOS**

**AUTOR: FEDERICO A. SOSA**

## **Índice**

Introducción.....	3
Agradecimientos.....	3
Estado del Arte.....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Marco Teórico.....	6
Teorías Clásicas de la Administración	
1.1.Introducción al estudio de las teorías clásicas.....	6
1.2.Los postulados de Frederick W. Taylor.....	7
1.3.Aportes de Henri Fayol a la teoría administrativa.....	13
Estudios Contemporáneos. “Compitiendo por el Futuro”.....	13
Conclusión.....	23
Bibliografía consultada.....	24

## **Introducción**

### **Justificación del trabajo**

Con el paso del tiempo, el estudio de la administración ha experimentado ciertos cambios. Los clásicos, Taylor y Fayol, centraban sus aportes en el estudio de la organización puertas adentro, analizando aspectos como la división de tareas, la definición de funciones organizacionales, la supervisión, el incentivo económico de los empleados, etc. Sin embargo, nuevos autores llegaron para hacernos entender las empresas como para sustancial de un sistema en el que influyen y del cual reciben influencia. Gary Hamel y C. K. Prahalad aportan una visión más amplia de la organización, en la que los directivos no sólo deben concentrarse en aspectos internos, sino también en analizar la compañía puertas afuera, imaginando el futuro.

Surge el interrogante sobre la vigencia o no de los postulados clásicos en la actualidad. Los mismos siguen vigente en ciertos aspectos, lo cual resulta lógico ya que sin tener en orden los aspectos internos, resultaría muy difícil que los gerentes puedan pensar en el futuro.

### **Agradecimientos**

A la familia por el apoyo constante en todos y cada uno de los proyectos. A todos aquellos que me guiaron en el desarrollo de la presente investigación y que son padres académicos para mí.

## Estado del Arte

### Evolución de los conceptos de administración

Desde los inicios del estudio de la administración como disciplina, diversos han sido los aportes y enfoques que han intentado definirla como tal. Desde las Escuelas Clásicas, lideradas por Frederick Taylor (20/03/1856 – 21/03/1915) y Henri Fayol (19/07/1841 – 19/11/1925), hasta las teorías contemporáneas, se han ido agregando conceptos, puntos de vista y desarrollos teóricos que han acompañado y nutrido la formación de los gerentes y directores de organización. Esta evolución en las teorías administrativas no ha sido independiente del crecimiento y desarrollo de las organizaciones a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, se ha observado un giro de 360 grados en lo que respecta a la percepción sobre cuáles deberían ser los puntos sobre los cuáles los gerentes deben centrar su atención al dirigir las organizaciones. Si nos centramos en los preceptos de Taylor y Fayol, pareciera ser que resulta suficiente con un análisis exhaustivo de la organización “puertas adentro” para lograr el éxito empresarial.

Sin embargo, si abrimos el espectro hacia postulados más actuales, percibiremos que existen otros aspectos muy importantes a tener en cuenta. Gary Hamel y C.K. Prahalad en su obra “Compitiendo por el Futuro” se preguntaron qué porcentaje dedican los gerentes a examinar cuestiones externas en lugar de cuestiones internas. Los resultados fueron rotundos: los directivos consultados destinaban alrededor del 40% a analizar cuestiones externas. Así, pareciera resultar condición *sine qua non* estudiar también qué es lo que pasa fuera de nuestra organización, más allá de tener un control preciso de lo que esté sucediendo “puertas adentro”.

Esto nos lleva a efectuarnos las siguientes preguntas:

¿Qué tan vigentes se encuentran los postulados de los clásicos estudiosos de la Administración? ¿Cómo se diferencian los postulados de los clásicos con respecto a los aportes de Hamel y Prahalad?

### **Objetivos de la investigación**

Los objetivos planteados para la presente investigación, son los siguientes:

- Efectuar la evolución de la teoría administrativa entre los clásicos y los postulados de Hamel y Prahalad.
- Analizar la vigencia de los postulados de los clásicos en la actualidad.

## Marco Teórico

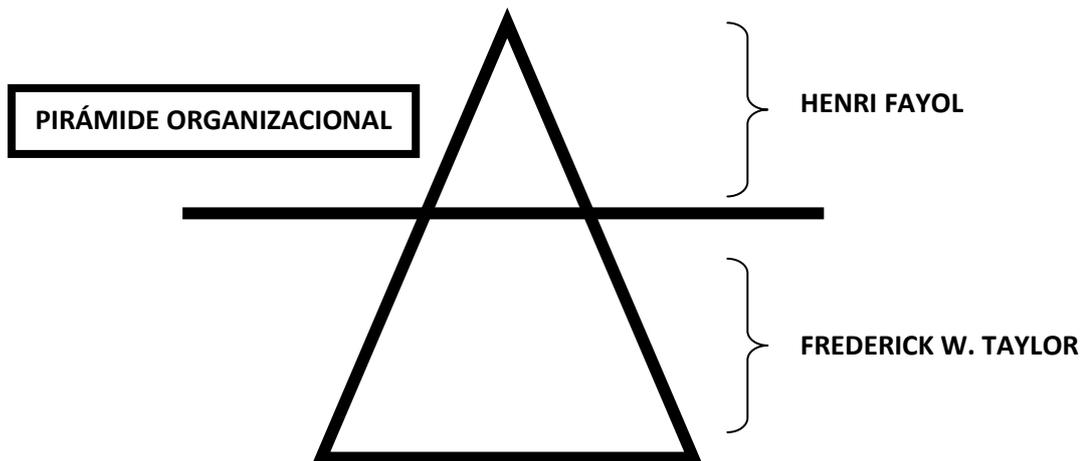
### Teorías Clásicas de la Administración

#### 1.1 Introducción al estudio de las teorías clásicas

Dentro de este conjunto de teorías se encuentran los aportes de Frederick W. Taylor y Henri Fayol. El primero efectuó un estudio científico de la administración, mientras que el segundo de ellos se centralizó en otros aspectos esenciales de la disciplina como un todo. Diego Suñer en Alejandro Pablo Cardozo et al. (2004) sostiene que estas teorías “si bien tienen una orientación divergente, se complementan en muchos aspectos” (p. 144).

Esta consideración mencionada anteriormente reside en que la principal diferencia entre ambas teorías se centra en el objeto de estudio. Por su parte, Taylor se preocupó por los obreros u operarios, mientras que Fayol se inclinó hacia el análisis de las situaciones que atañen a lo alto de la pirámide organizacional.

Figura 1: Objeto de estudio de los clásicos



## **1.2 Los postulados de Frederick W. Taylor**

Para comprender las ideas de Taylor, resulta necesario situarnos en la época en las cuales surgieron. El libro que da origen a su teoría fue publicado en el año 1911 y se denominó “Principios de la Administración Científica”. Se trató de un libro destinado a estudiar científicamente el trabajo: desmenuzar los procesos en pequeñas tareas, estudiar las mejores formas para cada una de ellas, fijar tiempos, controlar a los operarios, etc.

Taylor basó sus estudios en comprender la organización “puertas adentro” y su principal objetivo fue la investigación del trabajo de los obreros. El sostenía que había que guiar y controlar al obrero para que logre desarrollar su trabajo de un modo más eficiente. Taylor sostenía:

“Sin duda, el elemento más importante en la administración científica moderna es la idea de la tarea. El trabajo de cada obrero es preparado enteramente por la administración, con un día de anticipación por lo menos, y cada obrero recibe en la mayoría de los casos instrucciones escritas completas describiendo en detalle la tarea que debe realizar, como asimismo los procedimientos que habrán de ser usados al efectuar el trabajo.”<sup>1</sup>

Evidentemente, Taylor consideró que uno de los factores de éxito de una organización era el estudio minucioso de las tareas a desarrollar por cada uno de los operarios. Desde sus estudios, él abogaba por buscar la mejor forma de desarrollar el trabajo y, si un obrero no lograba acoplarse a esta “mejor forma”, resultaba imprescindible asignar un instructor para guiarlo y ayudarlo (Taylor, 1944).

Por otra parte, Taylor (1944) sostenía que resultaba necesario implementar un nuevo sistema administrativo que comprendiese:

- a) Personal encargado de estudiar los tiempos y las formas en el trabajo;

---

<sup>1</sup> Fayol, Henri –Taylor, F. W.; “Administración industrial y general. Principios de la administración científica”; El Ateneo; 1987; p. 46.

- b) Obreros expertos que sirvan como guías y motivadores;
- c) Personal destinado a proveer de herramientas necesarias para la tarea;
- d) Oficinas que desarrollen la tarea administrativa.

De este modo, todos y cada uno tendrían asignada una función específica asignada y tendrían pleno conocimiento de lo que se esperaba de ellos. Esto generaría un aumento de la eficiencia.

Suñer en Alejandro Pablo Cardozo et al. sostiene que Taylor tuvo una gran preocupación por el bienestar de los trabajadores, lo cual resultaba revolucionario para su época y contexto. En línea con esto, Taylor (1944) consideraba que era necesario aplicar un sistema de recompensas para estimular el desarrollo de las tareas. Es decir, premiar a los de mejor desempeño, ni bien concluyen su trabajo. Esto quiere decir, claramente, generar un sistema de meritocracia.

Entonces, en función de estos estudios desarrollados por Taylor, y expuestos en su obra “Principios de la Administración Científica”, la gerencia debería tender a la organización del trabajo en función del siguiente proceso. Según Frederick W. Taylor (1944), los pasos eran los siguientes:

- 1) Crear una ciencia para cada una de las actividades del obrero, reemplazando viejos métodos empíricos;
- 2) Seleccionar de un modo científico a los obreros, instruir y enseñar las mejores prácticas. Es decir, seleccionar al mejor para cada una de las actividades;
- 3) Dar supervisión y cooperación a los obreros, para que el desarrollo del trabajo se efectúe de acuerdo a las “normas científicas”;
- 4) Distribuir equitativamente las responsabilidades y el trabajo entre los obreros y los encargados de la administración.

Este estudioso de la administración otorgó una preponderancia particular al estudio de los tiempos. Sostenía que era necesario “estudiar con un cronómetro el tiempo requerido para

hacer cada uno de estos movimientos elementales, y seleccionar luego la manera más rápida de hacer cada elemento de trabajo”.<sup>2</sup>

De acuerdo a lo indicado por Diego Suñer en Alejandro Pablo Cardozo et al. (2004), todas estas ideas desarrolladas por Frederick W. Taylor fueron profundamente criticadas y resistidas. La aplicación de sus estrategias llegó a ser investigada por un comité especial de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos.

Según Peter Drucker en Carlos Germán Paniagua (1979), uno de los principales descubrimientos fue la administración científica. Sin embargo, el taylorismo generó una reducción del estudio de la administración al estudio de cómo administrar la producción.

Adicionalmente, Ríos y Paniagua, mencionados en Carlos Germán Paniagua (1979), señalan que “los más condenables en la obra de Taylor es la formalización e institucionalización que hizo de la separación del trabajo físico e intelectual.”<sup>3</sup>

Por otra parte, Peter Drucker en Carlos Germán Paniagua (1979) sostiene que existe una división de la gente en dos clases, lo que supone una separación imposible entre el planeamiento y la acción. Existen algunos que se encargan de preparar el trabajo y definir cómo hacerlo, mientras que otros solo acuden al lugar de trabajo para hacer lo que les dicen que hagan.

En suma, resultan evidentes las críticas al taylorismo en la película “Tiempos Modernos” del año 1936, producida por Charles Chaplin. Allí puede observarse claramente una parodia sobre los principales preceptos de estos postulados con respecto a la administración científica del trabajo.

Louis W. Fry, en su publicación “The maligned F.W. Taylor: A reply to his many critics” sostiene que:

“En lugar de utilizar todo el sistema como una filosofía de management, muchos seguidores posteriores (de Taylor) utilizaron el estudio de los tiempos como una

---

<sup>2</sup> Fayol, Henri – Taylor, F. W.; “Administración industrial y general. Principios de la administración científica”; El Ateneo; 1987; p. 117.

<sup>3</sup>Paniagua, Carlos Germán; “Principales escuelas del pensamiento administrativo”; EUNED; 2005; p.45.

excusa para explotar y aumentar la velocidad del trabajo, en lugar de determinar el mejor método y el mejor camino para concretar el trabajo”.<sup>4</sup>

Esto va claramente en línea con lo oportunamente expuesto sobre la verdadera naturaleza del Taylorismo como el “desarrollo de un método” y no como un sistema de sometimiento hacia los empleados, obreros y operarios.

El autor anteriormente mencionado (Fry), expone en su obra cuales son las principales críticas al aporte de Taylor.

Parte de lo dicho por Wolin quien, apoyándose en los conceptos de Elton Mayo, sostiene que los managers deberían preocuparse más por defender los “valores sociales” y plantarse ante el ataque de los “lógicos” que en base a las matemáticas buscan reordenar los sistemas administrativos.

Bell, también citado por Fry, acusa a Taylor de haber perdido la visión de las personas como “seres humanos”.

En función a lo expuesto por Diego Suñer en Alejandro Pablo Cardozo et al.:

“El pensamiento de Taylor debe analizarse en su contexto de principios del siglo XX en los Estados Unidos. Fue criticado severamente por su rigidez y rigor, así como por su poca atención a factores humanos que van más allá de la resistencia física del operario. Los integrantes de la escuela de las relaciones humanas critican su descuido de las cuestiones sociológicas y psicológicas del empleado.”<sup>5</sup>

De acuerdo a lo investigado por Taylor, requiere una gran atención el estudio de los aspectos internos de la organización, principalmente, en lo que respecta a la producción. Sin embargo, es menester resaltar que todos estos postulados no se limitan netamente a empresas productivas, teniendo en cuenta que las compañías de servicios fueron, con el tiempo, adoptando perspectivas tales como la formalización mediante procedimientos, la división de tareas, la supervisión de los empleados de línea, el control de horarios de entrada y salida, el análisis de la productividad, etc.

---

<sup>4</sup> Fry, Louis; “The maligned F. W. Taylor: A reply to his many critics”; *The Academy of Management Review*; vol1; n° 3; p. 124.

<sup>5</sup> Cardozo, Alejandro Pablo y equipo, “Administración Empresarial”, *Temas*; 2004; p. 147.

Taylor (1944) en su libro “Principios de la Administración Científica”, detalló cómo preparar o confeccionar procedimientos, los cuales resultan muy comunes en organizaciones actuales.

La Real Academia Española define “procedimiento” como “Método de ejecutar algunas cosas”.

Taylor, en primer lugar, recomendó encontrar entre diez y quince obreros expertos en un trabajo determinado. Acto seguido, resulta menester investigar cómo efectúa cada uno de ellos el trabajo: qué movimientos realiza, qué implementos son manipulados, etc.

En segundo lugar, propuso el estudio cronometrado de cada uno de los movimientos sustanciales, y detectar la mejor forma para efectuar la tarea. Seguido, se dispone eliminar todos los movimientos innecesarios.

Por último, se deberían buscar los mejores movimientos, los más rápidos, y los implementos más útiles a los fines de desempeñar la tarea de un modo más eficiente. (Taylor, 1944).

De este modo, se tendría un claro registro de cómo se debería desempeñar una tarea y cuáles serían los tiempos esperados. Esto permitiría tener un parámetro objetivo de medición del desempeño y, por sobre todas las cosas, sería una garantía de consecución de los objetivos planteados.

En función de los conceptos detallados, es clara la visión del taylorismo: división del trabajo y estandarización de los procesos, para así lograr un desarrollo más eficiente del trabajo. Adicionalmente, Bernardo Kliksberg (1978) sostiene que con el estudio de Taylor “se ha producido, pues, una variación fundamental con respecto al pasado. Todo lo que signifique iniciativa y elaboración intelectual se concentra en un sector y todo lo que implica mera ejecución en otro.”<sup>6</sup>

Lo que resulta asombroso, es que la administración fue implementada y estudiada desde los comienzos de la civilización. Pueden percibirse claros sistemas administrativos en la Edad Media, en la iglesia, en las civilizaciones pasadas. Por ende, esto nos lleva a preguntarnos:

---

<sup>6</sup>Kliksberg, Bernardo; “El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización”; Paidós; 1978; p. 179.

*¿por qué se considera a Taylor como el punto de partida de los actuales conocimientos en administración de empresas?*

Al respecto, Bernardo Kliksberg (1978) en “El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización”, sostiene que la respuesta podría centrarse en que Taylor fue el primero en efectuar un análisis integral del trabajo humano.

### **1.3 Aportes de Henri Fayol a la teoría administrativa**

Por su parte, Henri Fayol centró sus esfuerzos en analizar la administración desde un punto de vista general y centrándose, principalmente, en la parte superior de la estructura.

En primer lugar, intentó estudiar y definir los tipos de operaciones desarrolladas por las organizaciones. De este modo, definió, a nuestro parecer de modo arbitrario, que las empresas efectúan tareas técnicas (relacionadas con la producción, principalmente); tareas comerciales, es decir, hacerse de las materias primas y vender los productos; tareas financieras, relacionadas con el manejo de fondos y capitales; actividades de seguridad, con el fin de proteger los activos y las personas; actividades contables, relacionadas con inventarios, balances, costos, etc.; y actividades administrativas, relacionadas con el proceso administrativo tal como lo conocemos (Henry Fayol en El Ateneo, 1994).

A diferencia de lo expuesto por Taylor, Fayol sostiene que:

“La función técnica no es siempre la más importante de todas. Aun en las empresas industriales hay circunstancias en que cualesquiera de las otras funciones pueden tener sobre la marcha de la empresa una influencia mucho mayor que la de la función técnica.”<sup>7</sup>

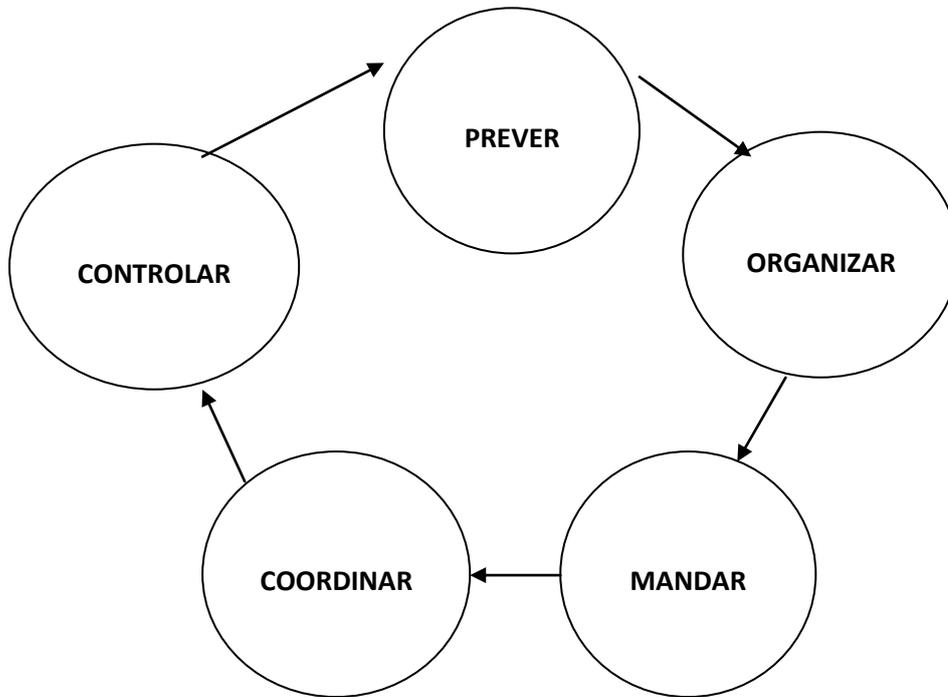
Al contrario, Henry Fayol en El Ateneo (1994) sostenía que todas las funciones tienen su importancia relativa. Por ejemplo, expone que la función comercial implica tener un conocimiento acabado del mercado y que una contabilidad clara y precisa, puede resultar una poderosa herramienta de dirección.

Por otra parte, el francés intentó determinar las “tapas del proceso administrativo”, el cuál consistía, según su pericia, de los siguientes pasos:

---

<sup>7</sup> Fayol, Henri – Taylor, F. W.; “Administración industrial y general. Principios de la administración científica”; El Ateneo; 1987; p. 8.

**Figura 2: El proceso administrativo de Henri Fayol**



Fuente: desarrollo propio en base a Henri Fayol.

Este proceso consiste en la consecución de cinco tareas:

- 1- **PREVER:** imaginar el porvenir y confeccionar la planificación;
- 2- **ORGANIZAR:** según Fayol, se trata de administrar el aspecto material y social de la empresa;
- 3- **MANDAR:** simplemente, dirigir, guiar al personal;
- 4- **COORDINAR:** mancomunar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos;
- 5- **CONTROLAR:** vigilar para garantizar que todo ocurra como fue planificado.

## **¿Qué es prever?**

Tal como surge de los postulados de Henri Fayol la acción de prever es “calcular el porvenir y prepararlo”. Lo más valioso que resulta de esta “previsión” es el plan de acción, recurso totalmente valioso para todas las organizaciones en la actualidad, poniendo en juego a todas las funciones organizacionales.

Si bien no pueden determinarse qué planes son valiosos y cuáles no, Henry Fayol sostiene que “existen algunos caracteres generales sobre los cuales es posible ponerse previamente de acuerdo sin necesidad de esperar que la experiencia se haya pronunciado”.<sup>8</sup>

Entre ellos, podemos destacar:

- 1- **Unidad de programa:** no pueden existir varias planificaciones. Si no da lugar a lo que Fayol denomina la dualidad, la confusión y el desorden.
- 2- La acción directiva del programa debe ser **continua**.
- 3- El programa debe ser lo suficientemente **elástico**, para así resultar ajustable ante las diversas necesidades.
- 4- Debe ser **preciso**.

## **¿En qué consiste la acción de “Organizar”?**

Siguiendo la obra madre de esta sección de nuestra investigación, podemos definir que “Organizar una empresa” es “dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materias primas, herramientas y útiles, capitales, personal”.<sup>9</sup>

Henry Fayol, sostiene que dentro de las organizaciones existen dos tipos de organismos: el material y el social. Él se centra en el análisis del social, determinando la necesidad de existencia de un cuerpo social y definiendo cuál es la función administrativa que se debe cumplir, enumerando una serie de 16 tareas:

---

<sup>8</sup> Fayol, Henri – Taylor, F. W.; “Administración industrial y general. Principios de la administración científica”; El Ateneo; 1987; p. 48.

<sup>9</sup> Fayol, Henri – Taylor, F. W.; “Administración industrial y general. Principios de la administración científica”; El Ateneo; 1987; p. 60.

- 1- Vigilar para que el programa de acción sea conscientemente preparado y rigurosamente ejecutado;
- 2- Vigilar para que el organismo social y el organismo material se hallen en relación con el fin, los recursos y las necesidades de la empresa;
- 3- Establecer una dirección única, competente y vigorosa;
- 4- Concertar las acciones y coordinar los esfuerzos;
- 5- Formular decisiones claras, netas y precisas;
- 6- Contribuir a un buen reclutamiento; cada servicio debe tener a su frente a un hombre competente y activo; cada agente debe estar en el puesto donde puede rendir al máximo de servicio;
- 7- Definir claramente las atribuciones;
- 8- Estimular la afición a las iniciativas y a las responsabilidades;
- 9- Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados;
- 10- Aplicar sanciones contra las faltas y errores;
- 11- Hacer respetar la disciplina;
- 12- Vigilar para que los intereses particulares se hallen subordinados al interés de la empresa;
- 13- Prestar atención particular a la unidad de mando;
- 14- Vigilar el orden material y el orden social;
- 15- Hacer controlar todo;
- 16- Combatir los abusos de reglamentación, de formulismo burocrático y de expedienteo, etcétera.

**Mando: ¿de qué se trata?**

Henry Fayol sostiene que, una vez conformado el “cuerpo social”, hay que hacer que “todo funcione”. En eso consiste la función de “mandar”.

Si bien el autor concluye que es imposible determinar los preceptos ideales para el mando, se atreve a esbozar un listado de 8 aspectos que debería tener en cuenta el jefe encargado del mando. A continuación, los detallamos:

- 1- Tener un conocimiento profundo de su personal;
- 2- Eliminar a los incapaces;

- 3- Conocer perfectamente los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus agentes;
- 4- Dar el buen ejemplo;
- 5- Efectuar inspecciones periódicas del cuerpo social; auxiliarse de estas inspecciones mediante cuadros sinópticos;
- 6- Reunir a sus principales colaboradores en conferencias, para preparar en ellas la unidad de dirección y la convergencia de los esfuerzos;
- 7- No dejarse absorber por los detalles;
- 8- Procurar que reinen en lo personal la actividad, la iniciativa y la abnegación.<sup>10</sup>

Entonces, “mandar” consiste en liderar a los colaboradores hacia la consecución de los objetivos de la organización.

### **Coordinación**

Resulta muy importante considerar a la organización como un sistema y comprender que las acciones de una de las partes pueden tener incidencia directa en otra. Por lo cual, los managers deben velar por el desarrollo coordinado de las acciones e iniciativas, de modo que los objetivos se cumplan de un modo eficiente para la organización.

### **Control**

El control se efectúa para varias cosas, pero principalmente para identificar falencias y tomar acciones correctivas, antes, durante o luego de perfeccionar la acción en cuestión.

También es importante resaltar que el control se efectúa en todos los niveles de la organización. En la base de la pirámide, probablemente los supervisores estén efectuando supervisión directa sobre los operarios para que cumplan con sus cuotas de producción o con determinados estándares. Esto mismo se repite a niveles gerenciales, donde los objetivos estratégicos por parte de la administración de la empresa.

---

<sup>10</sup> Fayol, Henri – Taylor, F. W.; “Administración industrial y general. Principios de la administración científica”; El Ateneo; 1987; p. 106.

Diego Suñer en Alejandro Pablo Cardozo et al. (2004) sostiene que:

“Fayol y sus contemporáneos sentaron las bases para el diseño de la estructura y método de planeamiento de las organizaciones públicas y empresas durante más de un siglo. Criticados por sus sucesores por su falta de trabajos experimentales para enunciar sus teorías, la razón por la cual sus principios han sostenido su vigencia, debe encontrarse en el hecho de haber observado el desarrollo de los Estados europeos y sus organizaciones durante el siglo XIX.”<sup>11</sup>

Por su parte, John D. Breeze y Frederick C. Miner Jr. de la *Saint Mary's University*, en su artículo “Henri Fayol: A new definition of ‘Administration’”, sostienen que muchos de los postulados del estudioso han sido puestos en discusión, aun luego de su muerte.

### **Estudios contemporáneos: “Compitiendo por el futuro”**

Pareciera ser que los nuevos estudios sobre la administración han abierto el espectro y han ampliado las facetas en las cuales debe concentrarse todo gerente.

De los postulados tayloristas y fayolistas se desprende, tal como se refleja en los apartados anteriores que se refieren a los aportes de los clásicos, que las competencias organizacionales debían trabajarse puertas adentro, lo cual garantizaría la eficiencia y el correcto desempeño.

Sin embargo, con el paso de los años, la teoría organizacional se fue inclinando a considerar a la empresa como parte de un sistema en el que genera y recibe influencia desde y hacia el entorno. Por ende, pareciera resultar que el trabajo de los directivos se multiplica, teniendo en cuenta que deben ampliar las variables a considerar para la toma de decisiones y así llevar adelante la organización.

Por ello, durante este capítulo desarrollaremos los principales postulados de Prahalad y Hamel en su libro “Compitiendo por el futuro”, los cuales dan luz a este pensamiento del

---

<sup>11</sup> Cardozo, Alejandro Pablo y equipo, “Administración Empresarial”, Temas; 2004; p. 153.

cambio en la forma de pensar las organizaciones, más allá de que los postulados de los clásicos sigan vigentes aún.

En primer lugar, los autores de la obra anteriormente mencionada hablan de una necesidad de prever qué es lo que sucederá en el futuro de la industria. Por ende, esto ya se desprende de los clásicos postulados en los cuales los gerentes se sentaban a mirar variables totalmente tangibles como la “productividad”, para tener en cuenta ahora variables menos tangibles como puede ser “suponer” qué es lo que sucederá en un plazo determinado en el negocio en el cual competimos. Según Prahalad y Hamel:

“La previsión del futuro de la industria ayuda a los directivos a responder a tres preguntas fundamentales. En primer lugar, ¿qué nuevos tipos de beneficios debemos tratar de ofrecer a los clientes en un plazo de cinco, diez o quince años? En segundo lugar, ¿qué nuevas competencias necesitaremos adquirir para ofrecer esos beneficios a los clientes? Y en tercer lugar, ¿cómo necesitamos reconfigurar la relación con clientes en los próximos años?”<sup>12</sup>

De la cita anterior se desprende, tal como comentamos párrafos más arriba, que se trata de imaginar qué es “lo que se viene” en la industria. Y este es un gran aporte al estudio de la teoría administrativa, considerando que son los clientes los que “le dan de comer” a la organización. Es decir, hoy los clientes optan por comprarnos a nosotros, pero no debemos dormirmos en los laureles, tal como en su momento explicó Peter Drucker en sus “cinco pecados capitales”.

Debemos anticiparnos a las futuras demandas de nuestros clientes, para así lograr ir adaptando los métodos organizaciones y las formas en que la empresa hace negocios. Constantemente hay que someter la misión de la compañía para así preguntarnos: ¿realmente estamos satisfaciendo lo que el cliente busca de nosotros como empresa?, otro de los aportes de Peter Drucker.

Hamel y Prahalad agregan: “No creemos que ninguna empresa pueda arreglárselas si tener una visión perfectamente expresada de las oportunidades y los retos del futuro”.<sup>13</sup> Como

---

<sup>12</sup>Hamel, Gary. Prahalad, C. K.; “Competiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana”; Ariel Sociedad Económica; 1995; p. 105.

<sup>13</sup>Ídem; p. 107.

aportan los autores, en los negocios de hoy en día no resulta potable llevar adelante una compañía sin sentarnos a imaginar qué es lo que podría llegar a suceder. Sin esta “competencia” podríamos quedar fuera del mercado en cualquier momento ante una movida de nuestros competidores.

Los fundamentos anteriormente mencionados reconocen las dificultades que implican para los directivos sentarse a ver qué es lo que va a pasar.

En primer lugar, hablan de **“escapar de la miopía del mercado al que sirve una empresa”**. Dicen que “muchas veces lo que impide a las empresas imaginar el futuro y descubrir nuevos espacios competitivos no es la imposibilidad de conocerlo, sino el hecho de que los directivos tienden a observar el futuro a través de la estrecha apertura de los mercados a los que sirven actualmente”<sup>14</sup>. Esto arroja, en palabras de los autores, la necesidad de que los directivos se coloquen en una postura ajena al negocio actual, y considerar a la organización como una “cartera de competencias”, las cuales podrían ser utilizadas a futuro para satisfacer cualquier tipo de oportunidad que sea identificada en el mercado.

En segundo lugar, es necesario **“escapar de la miopía del concepto tradicional de producto”**. Hamel y Prahalad expresan que “para ver el futuro, una empresa debe ser capaz de escapar de la visión reducida y ortodoxa del negocio al que se dedica y del producto o servicio que ofrece”.<sup>15</sup> Es decir, los gerentes y directores tienen que abstraerse de pensar a la empresa como es hoy en día, y elevarse a un nivel superior en el que puedan ver qué productos podrían resultar viables en un plazo determinado.

Es decir, la tarea del directivo de una empresa parece haber experimentado un gran cambio con respecto a las funciones que este seguía con anterioridad. Hoy nos encontramos ante la necesidad de mirar puertas afuera, imaginar qué es lo que podría llegar a pasar, considerar a la organización como un “portafolio de competencias”, e intentar cruzar estas competencias organizacionales para determinar qué mercado podríamos llegar a satisfacer.

---

<sup>14</sup> Ídem; p. 117.

<sup>15</sup> Hamel, Gary. Prahalad, C. K.; “Competiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana”; Ariel Sociedad Económica; 1995; p.121.

## **Pensemos la organización como algo distinto**

En el último capítulo de “Compitiendo por el futuro”, Hamel y Prahalad nos invitan a pensar la organización como algo diferente, cuando nos expresan que “para conseguir el liderazgo, una empresa debe ser capaz de reinventar su industria.”<sup>16</sup>

Se trata principalmente de darle una vuelta de rosca a determinados conceptos de la teoría de la administración que se han desvirtuado con el paso del tiempo.

Para comenzar, hablan de cuán desvirtuado y tergiversado se encuentra el término estrategia. En muchas organizaciones pareciera ser que la estrategia remite al proceso meticuloso de planificación estratégica anual. Sin embargo, los autores sostienen que “el hecho de que una empresa siga un ciclo anual de planificación y que importantes planes estratégicos adornen las estanterías de los ejecutivos, no nos permite saber si una empresa tiene una visión realmente única y extensiva del futuro”.<sup>17</sup> Es decir, pareciera resultar que el proceso de planificación estratégica implica otro de los tantos procesos “obligatorios” en la organización, y no estaría arrojando lo que realmente es necesario para generar un futuro mejor. Es necesario efectuar una reingeniería del concepto de estrategia:

“Necesitan hacer nuevas preguntas sobre la estrategia: no sólo como maximizar la cuota y los beneficios de los negocios actuales, sino también quienes queremos ser como empresa en diez años, cómo podemos remodelar esta industria en beneficio propio, qué nuevas funcionalidades queremos crear para los clientes y qué nuevas competencias centrales debemos adquirir.”<sup>18</sup>

Por otra parte, páginas más adelante, Prahalad y Hamel nos invitan a pensar de otro modo la organización, lo cual resulta simétricamente comparable con los términos desarrollados y analizados con respecto a los autores clásicos, anteriormente desarrollados en nuestro trabajo de investigación.

Prahalad y Hamel sostienen que las organizaciones han experimentado cambios sustanciales con el paso del tiempo:

---

<sup>16</sup>Ídem; p. 347.

<sup>17</sup>Hamel, Gary. Prahalad, C. K.; “Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana”; Ariel Sociedad Económica; 1995; p. 365.

<sup>18</sup>Ídem, p. 372.

“Han transferido a las unidades funciones tradicionales de la sede central, como la planificación y la gestión de los recursos humanos; han tratado de ampliar el grado de libertad de los empleados de todos los niveles; se han despojado de operaciones tangenciales y se han concentrado en los negocios centrales; han intentado fomentar la asunción personal de riesgos; han puesto énfasis en la responsabilidad individual; han invertido el organigrama y han colocado al cliente en la cima”.<sup>19</sup>

Es decir, los postulados de la gerencia actual parecieran oponerse al 100% a los principales postulados de los clásicos.

Por otra parte, los autores mencionan que es necesaria la descentralización, pero no son devotos de efectuarla en un 100%. Más bien, sostienen que “lo que defendemos en este libro no es la descentralización absoluta ni una torpe estrategia global de la empresa, sino que lo podría denominarse estrategia colectiva inteligente.”<sup>20</sup> Muy diferentes resultan estos conceptos a los aportados por Taylor y Fayol, que graficaban organizaciones más bien centralizadas y con una estructura piramidal bien marcada. En esta nueva visión de la organización, se trata de lograr en los directivos un espíritu de colaboración y cooperación.

En línea con lo anteriormente mencionado, es menester comprender que “desburocratizar” no representa simplemente quitar niveles jerárquicos del organigrama. En palabras de Hamel y Prahalad, se trata de “reducir las consecuencias disfuncionales de la conducta jerárquica”.<sup>21</sup> Cuando se habla de “conducta jerárquica” se hace mención a la utilización del poder para la resolución de asuntos, en vez de lograrlo a través del debate (Hamel y Prahalad, 1995). Es decir, lo que se busca es empoderar a los individuos para la autogestión del trabajo y la consecución de los objetivos.

---

<sup>19</sup> Ídem, p. 373.

<sup>20</sup> Hamel, Gary. Prahalad, C. K.; “Competiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana”; Ariel Sociedad Económica; 1995; p. 375.

<sup>21</sup> Ídem, p. 376.

## **CONCLUSIÓN**

En línea con lo analizado durante toda la investigación presente, pareciera resultar que el estudio de la administración de organizaciones ha experimentado una expansión significativa en los aspectos a tener en cuenta por los directivos y gerentes.

Si partimos de los postulados de los autores clásicos desarrollados en esta obra, pareciera resultar que los altos niveles jerárquicos deberían concentrarse en aspectos internos de la organización, ya sea la supervisión, la formalización, la departamentalización, etc., y pareciera estar allí el quid de la cuestión para lograr el éxito de la organización.

Sin embargo, si seguimos los aportes de Hamel y Prahalad en su obra cumbre “Competiendo por el futuro”, resulta claro que la visión de los administradores tiene que traspasar las fronteras de la empresa propia y mirar “hacia afuera”, imaginando la organización a futuro y qué bienes o servicios se podrían ofrecer a los clientes.

Independientemente de ello, podemos concluir que los postulados de los clásicos se encuentran totalmente vigentes en la actualidad, toda vez que resulta imposible que creemos que los directivos de la empresa no podrían concentrarse en visualizar el futuro si la compañía no tuviese resueltos sus asuntos internos. Tal como sostienen Kulesza, Weaver y Friedman en un artículo publicado en 2011 para “Journal of Business and Management”, varios aspectos del taylorismo continúan teniendo relevancia en la actualidad, y muchos nuevos métodos y teorías continuarán evolucionando en base a los aprendizajes logrados a través de la historia.

En adición a lo anteriormente mencionado, Hamel y Prahalad sostienen que las cosas no tienen que ser o blancas o negras. Para estos autores existen los grises y eso es lo que se debe buscar en los administradores: personas capaces de elegir sutilmente entre opciones (por ejemplo, centralizar o descentralizar).

## **Bibliografía consultada**

Cardozo, Alejandro Pablo y equipo, "Administración Empresarial", Temas; 2004.

Fayol, Henri –Taylor, F. W.; "Administración industrial y general. Principios de la administración científica"; El Ateneo; 1987.

Fry, Louis; "The maligned F. W. Taylor: A reply to his many critics"; The Academy of Management Review; vol1; n° 3.

Hamel, Gary. Prahalad, C. K.; "Competiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana"; Ariel Sociedad Económica; 1995.

Kliksberg, Bernardo; "El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización"; Paidós; 1978.

Kulesza, Marie G; Weaver, Pamela Q.; Friedman, Sheldon; "Frederick W. Taylor's Presence in 21st. Century Management Accounting Systems and Work Process Theories"; 2011; Journal of Business and Management; Vol. 17; No. 1.

Paniagua, Carlos Germán; "Principales escuelas del pensamiento administrativo"; EUNED; 2005.