



**UR**

# Los clásicos de la gerencia

# Los clásicos de la gerencia

Ángel Rodrigo Vélez Bedoya



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario • 1653



COLECCIÓN LECCIONES DE ADMINISTRACIÓN

© 2007 Editorial Universidad del Rosario  
© 2007 Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,  
Facultad de Administración  
© 2007 Ángel Rodrigo Vélez Bedoya

ISBN: 978-958-8298-51-1

Primera edición: Bogotá D.C., abril de 2007  
Coordinación editorial: Editorial Universidad del Rosario  
Corrección de estilo: Leonardo Holguín Rincón  
Diseño de cubierta: Ángel David Reyes Durán  
Diagramación: Ángel David Reyes Durán  
Impresión: Logofomas  
Editorial Universidad del Rosario  
Calle 13 N° 5-83 • Tels.: 336 6582/83-243 2380  
Correo electrónico: editorial@urosario.edu.co

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida  
sin el permiso previo por escrito de la  
Editorial Universidad del Rosario

---

VÉLEZ BEDOYA, Ángel Rodrigo  
Los clásicos de la gerencia / Ángel Rodrigo Vélez Bedoya. —Facultad de Administración.  
Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007.  
182 p. —(Colección Lecciones de Administración).

ISBN: 978-958-8298-51-1

Administración de empresas / Administración industrial / Administración – estudio de casos  
/ Organización / Administración de la producción / Administración de personal /  
Cultura corporativa / Comportamiento organizacional / I. Título / II. Serie.

658.401 SCDD 20

---

Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

# Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 16 |
| 1 El mejoramiento industrial, 1870-1900.....  | 23 |
| 1.1 Aspectos biobibliográficos de Robert Owen .....   | 23 |
| 1.2 Temas centrales del enfoque del mejoramiento industrial .....                           | 26 |
| 1.2.1 Una nueva visión de la sociedad .....   | 26 |
| 1.2.2 El caso <i>New Lanark</i> y sus escuelas .....  | 32 |
| 1.2.3 El experimento de <i>New Harmony</i> .....  | 37 |
| 1.2.1 Desafíos .....  | 40 |
| 2 Principios de la administración científica, 1900-1925 .....                               | 43 |
| 2.1 Biobibliografía de Frederick Winslow Taylor .....                                       | 43 |
| 2.2 La obra: esquema general .....  | 48 |
| 2.2.1 Principios .....  | 48 |
| 2.2.2 Mecanismos .....  | 48 |
| 2.2.3 Prólogo: El rendimiento nacional como resultado<br>de la formación en la empresa..... | 49 |
| 2.2.4 Capítulo primero: Fundamentos de la administración<br>científica .....                | 51 |
| 2.2.4.1 Identidad de los intereses del patrón<br>y del obrero.....                          | 51 |
| 2.2.4.2 Limitación de la producción .....   | 52 |
| 2.2.4.3 Necesidad del estudio científico de las<br>condiciones del trabajo .....            | 54 |
| 2.2.4.4 Necesidad de una organización científica.....                                       | 55 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.2.5   | Capítulo segundo: Los principios de la administración científica.....  | 56 |
| 2.2.5.1 | El tipo más excelente de administración ordinaria.....   | 56 |
| 2.2.5.2 | Los cuatro principios fundamentales .....  | 56 |
| 2.2.5.3 | Algunos ejemplos prácticos de la fuerza y el efecto de los principios fundamentales .....                          | 57 |
| 2.2.6   | Retos y desafíos de este enfoque de la administración sistemática .....  | 65 |
| 3       | Administración industrial y general: una definición de gestión. Henry Fayol (1900-1932).....                       | 67 |
| 3.1     | Biobibliografía de Henry Fayol .....   | 67 |
| 3.2     | Esquema general .....  | 70 |
| 3.2.1   | Definición de la administración.....   | 70 |
| 3.2.2   | Los principios .....   | 72 |
| 3.2.3   | Elementos del proceso administrativo .....   | 74 |
| 3.3     | Tesis y argumentos .....   | 76 |
| 3.4     | Críticas y desafíos .....  | 80 |
| 3.4.1   | Funcionalismo y estructuralismo .....  | 80 |
| 4       | Burocracia: racionalidad gerencial y supervivencia empresarial e institucional. Modos de operación. Max Weber..... | 82 |
| 4.1     | Biobibliografía de Max Weber .....   | 82 |
| 4.2     | Contexto histórico de Alemania (1900-1927) .....   | 83 |
| 4.3     | ¿Qué es la burocracia? Tesis y argumentos.....   | 85 |
| 4.4     | Esquema de la propuesta.....   | 87 |
| 4.5     | El modelo burocrático de Max Weber.....  | 90 |
| 4.5.1   | El carácter legal de las normas y reglamentos .....  | 91 |
| 4.5.2   | La formalización de las comunicaciones .....   | 92 |
| 4.5.3   | La racionalidad de la división del trabajo .....   | 92 |
| 4.5.4   | La impersonalidad en las relaciones.....   | 92 |
| 4.5.5   | Jerarquía de autoridad .....   | 93 |
| 4.5.6   | Estandarización de rutinas y procedimientos.....   | 93 |
| 4.5.7   | Competencia técnica y meritocracia .....   | 93 |
| 4.5.8   | Especialización de la administración .....   | 94 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.5.9   | Profesionalización de los funcionarios administradores....                     | 94  |
| 4.5.10  | Completa previsibilidad del funcionamiento.....                                | 95  |
| 4.6     | Críticas y desafíos .....  | 95  |
| 4.6.1   | Disfunciones del modelo burocrático.....                                       | 95  |
| 4.7     | Aplicación de la burocracia en la administración.....                          | 97  |
| 4.8     | Críticas al modelo weberiano .....   | 99  |
| 4.8.1   | Merton.....  | 99  |
| 4.8.2   | Selenick .....   | 99  |
| 4.8.3   | Gouldnier (otras funciones de las normas).....                                 | 99  |
| 4.8.4   | Crozier.....   | 100 |
| 4.9     | Conclusiones.....  | 100 |
| 5       | Relaciones humanas (1925-1955).....  | 101 |
| 5.1     | Biobibliografía de George Elton Mayo .....                                     | 101 |
| 5.2     | Esquema de la obra.....  | 106 |
| 5.2.1   | Ideas básicas .....  | 107 |
| 5.2.2   | Temas .....  | 109 |
| 5.3     | Tesis y argumentos .....   | 110 |
| 5.3.1   | Los experimentos de Hawthorne .....  | 110 |
| 5.4     | Aportes y limitaciones del enfoque de relaciones humanas .....                 | 112 |
| 5.4.1   | Aportes .....  | 112 |
| 5.4.2   | Limitaciones.....  | 112 |
| 5.4.3   | De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia<br>del comportamiento ..... | 113 |
| 5.4.4   | El recurso humano en las organizaciones .....                                  | 114 |
| 5.4.5   | Personalidad y conducta: la percepción<br>en la organización .....             | 115 |
| 5.4.6   | La percepción como transformadora de la realidad .....                         | 115 |
| 5.4.7   | La percepción y los conflictos.....  | 116 |
| 5.4.8   | La percepción y el estrés .....  | 116 |
| 5.4.9   | Otras teorías de las relaciones humanas.....                                   | 117 |
| 5.4.9.1 | Motivación y comportamiento .....  | 117 |
| 5.4.9.2 | Teoría de las necesidades humanas<br>–Abraham Maslow.....                      | 118 |
| 5.4.9.3 | Teoría de las tres necesidades de McClelland....                               | 119 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 5.4.9.4 | Teorías de procesos Modelo de expectativas de Vroom .....   | 120 |
| 5.4.9.5 | Modelo de equidad de Stacy Adams .....  | 120 |
| 5.4.9.6 | Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner.....                                      | 121 |
| 5.4.9.7 | Douglas McGregor (1906-1964) .....  | 121 |
| 5.4.9.8 | Oliver Sheldon (1894-1951) .....  | 122 |
| 5.4.9.9 | Chester Bernard (1886-1961) .....   | 122 |
| 5.5     | Críticas y desafíos .....   | 123 |
| 6       | Sistemas racionalistas y la administración por objetivos o ciencia de la gerencia (1955-1980) ..... | 124 |
| 6.1     | Biobibliografía de Peter Ferdinand Drucker.....   | 125 |
| 6.2     | <i>The end of economic man</i> (1939) .....   | 126 |
| 6.3     | La obra: La gerencia de empresas .....  | 133 |
| 6.3.1   | Los sistemas racionalistas de mitad de siglo XX.....  | 137 |
| 7       | Cultura organizacional y calidad: Edward E. Deming, 1980-hasta el presente .....                    | 139 |
| 7.1     | La filosofía y el método de la calidad y la productividad como caminos de la competitividad.....    | 139 |
| 7.1.1   | Biobibliografía .....   | 139 |
| 7.2     | Desafío al enfoque .....  | 147 |
| 7.3     | Esquema de la propuesta.....  | 148 |
| 7.3.1   | Los 14 puntos Deming.....   | 154 |
| 7.3.1.1 | Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio .....                         | 155 |
| 7.3.1.2 | Adoptar la nueva filosofía.....   | 156 |
| 7.3.1.3 | No depender más de la inspección masiva.....  | 156 |
| 7.3.1.4 | Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio ..... | 156 |
| 7.3.1.5 | Mejorar continuamente y para siempre el sistema de producción y de servicios .....                  | 156 |
| 7.3.1.6 | Instituir la capacitación en el trabajo .....   | 156 |
| 7.3.1.7 | Instituir el liderazgo.....   | 156 |



|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 7.3.1.8  | Desterrar el temor.....  | 157 |
| 7.3.1.9  | Derribar las barreras que hay entre las áreas de Staff .....   | 157 |
| 7.3.1.10 | Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral ...   | 157 |
| 7.3.1.11 | Eliminar las cuotas numéricas.....   | 157 |
| 7.3.1.12 | Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo .....  | 157 |
| 7.3.1.13 | Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.....   | 158 |
| 7.3.1.14 | Tomar medidas para lograr la transformación ..   | 158 |
| 7.3.2    | Aplicación de los 14 puntos a las preguntas básicas de la gerencia .....   | 158 |
| a)       | ¿Cuáles son las principales funciones de la gerencia en este proceso?.....   | 158 |
| b)       | ¿Cuáles son los objetivos de una mejora en la comunicación?, ¿cómo se podrán alcanzar los mismos?.....   | 158 |
| c)       | ¿En qué consisten el adiestramiento y la capacitación? .....   | 159 |
| d)       | En función de las metas de este cambio y considerando que los trabajadores se sienten satisfechos por esta experiencia, ¿cuál es el rol del sindicato? ..... | 159 |
| e)       | Si deseáramos transferir la experiencia a una escuela, ¿cómo podríamos mejorar la productividad del personal? .....  | 159 |
| 7.3.3    | Las siete enfermedades mortales .....  | 160 |
| 7.3.4    | El ciclo Deming.....   | 161 |
| 7.3.5    | Estrategia de calidad .....  | 164 |
| 7.3.6    | Temas e ideas del enfoque.....   | 166 |
| 8        | Epílogo.....   | 169 |
| 8.1      | El pensamiento administrativo en la gerencia clásica: ¿nada nuevo bajo el sol? .....   | 169 |
| 8.2      | ¿Qué significa estudiar los clásicos? .....  | 170 |

|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| 8.3               | Una pequeña síntesis de la historia de la administración..... | 170 |
| 8.4               | Dos enfoques o concepciones de gerencia .....                 | 171 |
| 8.5               | No hay nada nuevo bajo el sol .....                           | 172 |
| 8.6               | Historia humana y administración.....                         | 173 |
| Bibliografía..... |   | 175 |
|                   | Acerca de Robert Owen .....                                   | 175 |
|                   | Acerca de Frederick Winslow Taylor y Henry Farol.....         | 176 |
|                   | Acerca de Max Weber.....                                      | 177 |
|                   | Acerca de George Elton Mayo.....                              | 177 |
|                   | Acerca de Peter F. Drucker y Edward Deming.....               | 178 |
|                   | De consulta.....  | 179 |
|                   | Sitios en la Internet .....                                   | 180 |

## Índice de ilustraciones

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1. Las propuestas de gerencia.....   | 17  |
| Ilustración 2. Retóricas de la gerencia.....   | 20  |
| Ilustración 3. Clásicos de la gerencia.....  | 21  |
| Ilustración 4. Gerencia moderna y contemporánea.....                                     | 22  |
| Ilustración 5. Economía solidaria. Owen.....   | 26  |
| Ilustración 6. Administración científica contra la improvisación<br>y la tradición ..... | 48  |
| Ilustración 7. Henry Fayol. Ideas generales .....  | 70  |
| Ilustración 8. Función administrativa .....  | 71  |
| Ilustración 9. Capacidades del personal de las empresas .....                            | 71  |
| Ilustración 10. La necesidad y la posibilidad de una enseñanza<br>administrativa .....   | 72  |
| Ilustración 11. Principios de la Teoría de la Organización.....                          | 72  |
| Ilustración 12. Principios de poder.....   | 73  |
| Ilustración 13. Principios de la organización .....                                      | 74  |
| Ilustración 14. Proceso administrativo y elementos de la gerencia .....                  | 74  |
| Ilustración 15. Conflicto entre capital y trabajo .....                                  | 75  |
| Ilustración 16. Weber. Una crítica al positivismo sociológico.....                       | 87  |
| Ilustración 17. Weber. Aparato lógico .....  | 88  |
| Ilustración 18. Weber. Acerca del método .....   | 89  |
| Ilustración 19. Weber. Estructura de la burocracia.....                                  | 90  |
| Ilustración 20. Los experimentos de Hawthorne .....                                      | 106 |
| Ilustración 21. Mayo. Aspectos de la supervisión.....                                    | 109 |
| Ilustración 22. Críticas a la retórica de las relaciones humanas .....                   | 110 |
| Ilustración 23. Drucker. Naturaleza de la gerencia.....                                  | 133 |
| Ilustración 24. Drucker. Tareas de la gerencia .....                                     | 134 |

|   |     |
|---|-----|
| Ilustración 25. Drucker. Pruebas y retos de la gerencia.....          | 134 |
| Ilustración 26. Drucker. ¿Qué es un negocio? .....                    | 135 |
| Ilustración 27. Drucker. La gerencia de empresa .....                 | 135 |
| Ilustración 28. Drucker. Los objetivos de los negocios .....          | 136 |
| Ilustración 29. Drucker. Productividad, calidad y competitividad..... | 136 |
| Ilustración 30. Drucker. Ciclo de la dirección por objetivos.....     | 137 |
| Ilustración 31. Deming. La filosofía de la calidad .....              | 148 |
| Ilustración 32. Deming. Parábola de las bolitas rojas.....            | 148 |
| Ilustración 33. Deming. Parábola de las bolitas rojas.....            | 149 |
| Ilustración 34. Deming. Reacción en cadena.....                       | 149 |
| Ilustración 35. Deming. La producción vista como un sistema.....      | 150 |
| Ilustración 36. Ciclo Deming .....                                    | 161 |
| Ilustración 37. Deming. Proceso del ciclo.....                        | 163 |
| Ilustración 38. Deming. Mejorar la calidad.....                       | 164 |
| Ilustración 39. Deming. Mejora continua.....                          | 165 |
| Ilustración 40. Modelo Deming .....                                   | 168 |

*A todos los maestros y los alumnos de  
administración, amigos, jefes y líderes de esta  
joven academia, tan necesaria para las naciones*

*A Nicolás Jiménez, asistente de investigación,  
quien apoyó incondicionalmente  
la finalización de este texto*

# Introducción

La comprensión de la dinámica de la evolución histórica del pensamiento administrativo moderno, base de una teoría de la gerencia y de la organización empresarial, exige el conocimiento de las propuestas y modelos más representativos, así como la definición del contexto ideológico, histórico y conceptual de estos saberes como camino de construcción y reconstrucción de su sentido y alcance en estos contextos locales y globales.

Por otro lado, la construcción de una teoría de la gestión de la organización demanda estudiar cada una de las propuestas más representativas en su fundamentación para alcanzar criterios que faciliten una apropiación conducente a la innovación y transformación de las prácticas de gerencia en el presente, la generación de espacios pedagógicos que propendan a su intelectualización, así como la generación de posiciones reflexivas y críticas frente al quehacer empresarial, directivo y académico.

Los propósitos fundamentales de este trabajo son identificar las propuestas de gerencia más representativas desde finales del siglo XIX hasta el presente, período en el cual es posible sostener que se inició la sistematización del pensamiento administrativo; reconstruir el contexto histórico de los modelos de gestión y organización con el fin de construir una teoría de gerencia que se apropie más del contexto administrativo; identificar y criticar las bases ideológicas y conceptuales del pensamiento administrativo hasta el presente; por último revisar y conceptualizar las críticas más importantes que se han generado frente a la distintas propuestas de gestión que pueden considerarse como las más importantes por su impacto, aporte y vigencia para construir una teoría de la empresa y la organización.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Trabajo desarrollado en primera instancia en el contexto del proceso de investigación conducente al trabajo de grado de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, Bogotá D.C., 2003.

Entre los modelos de propuesta más representativos se cuentan los trabajos denominados *Mejoramiento industrial*, de Robert Owen, cuya época de mayor influencia fue 1870-1900; *Principios de la administración científica*, de Frederick Winslow Taylor, cuyo pensamiento es considerado la base de la administración moderna y con una incidencia mayor entre 1900 y 1932; *Administración industrial y general*, de Henry Fayol, enfoque estructural funcionalista vigente hasta nuestros días, pero desarrollado entre 1911 y 1932; *Qué es burocracia*, de Max Weber, enfoque comprensivo también con un fuerte impacto en el contexto histórico de 1900 a 1932, pero con una vigencia actual impresionante toda vez que de racionalidad empresarial y estatal se trata; *Relaciones humanas y comportamiento*, de George Elton Mayo, desarrollado entre 1923 y 1932 y con una incidencia hasta 1955. Así mismo, se consideran las prácticas gerenciales racionalistas de mitad de siglo, como *la teoría de sistemas*, *la teoría de contingencias*, *la investigación de operaciones o métodos cuantitativos*; *la gerencia de empresas*, de Peter F. Drucker, con una influencia desde el momento de su creación en 1955 hasta 1980, cuando fue retomado el *enfoque de la calidad*, *Web* de Edward E. Deming hasta nuestros días.

### Ilustración 1. Las propuestas de gerencia

| Referencias |   |
|-------------|---|
| Owen        | Economía solidaria, formación humana y paz social.                        |
| Taylor      | Eficiencia, productividad, prosperidad, redimiento nacional.              |
| Fayol       | Doctrina, enseñanza, construcción conocimiento disciplinar                |
| Weber       | Racionalidad, objetividad, estrategia, perdurabilidad.                    |
| Mayo        | Gestión humana y social.  |
| Drucker     | Ciencia gerencial para la rentabilidad económica y social. Objetivos APO. |
| Deming      | Filosofía de calidad, cultura de la sostenibilidad. Políticas APP         |

Fuente: Autor.

La gestión de organizaciones y empresas comprende un conjunto de saberes y destrezas conceptuales y herramientas cuyo origen se remonta a los comienzos de la historia de la humanidad. Se puede definir como la historia del pensamiento administrativo y gerencial. No obstante, a la tradición americana de origen sajónico se le reconoce haber creado la disciplina del *Management*. Durante el siglo XX, el mundo occidental se apoyó en esta gran herramienta como medio para enfrentar el desafío de la supervivencia.

La competitividad empresarial no es un mito, aunque sí una de esas ideas que de tanto darlas por sentadas terminan siendo polisémicas y tienden a perder su sentido. Es una condición que deben alcanzar tanto las organizaciones empresariales como los directores y gerentes. Las organizaciones, cualquiera sea su tipología, se ajustan a una lógica construida a partir de experiencias históricas y concepciones ideológicas del contexto económico, político, cultural y geográfico.

El pensamiento administrativo se ha desarrollado a lo largo de la historia; es posible encontrarlo en el hombre primitivo, las antiguas civilizaciones, el mundo medieval, el mundo moderno. Las grandes conquistas del mundo antiguo podrían ser la herencia del pensamiento estratégico necesario para sortear una situación de incertidumbre ante la vida y ante la naturaleza, así como ante el ser humano mismo revestido de poderes mágicos y herramientas para lograr sus cometidos o de reglas sociales devenidas de la fe y la creencia irracional, la capacidad de organización, la conducción y el control de pueblos enteros. Ejemplos como el Código de Hamurabi, la escritura sumeria, las prácticas de tributación como forma de control poblacional fueron ejercidos por los sacerdotes, los reyes, los emperadores, los gobernantes, los comerciantes y los empresarios desde épocas remotas que datan más o menos del año 2800 a. de C. y que constituyen un período de referencia y estudio multidisciplinario importante para la memoria de Occidente y Oriente. Para nosotros los saberes de la cultura precolombina son aún un legado apenas por reconstruir, dadas las circunstancias en que fue desplazado después de iniciadas las épocas de los descubrimientos, conquistas y colonizaciones que acaecieron en América.

El mundo medieval, por ejemplo, es una réplica de los modelos de organización social e institucional derivados de la concepción platónica del mundo y fundamentada por la ciencia teológica. La obra de San Agustín *La ciudad de Dios*



sirve de modelo posterior para el diseño del modelo feudal. También encontramos la tradición tomista inspirada en la obra de Aristóteles, en la cual se usa el modelo de organización del mundo para constituir las bases de las relaciones sociales en general, con el sentido de sistema divino de la creación en donde están dadas las jerarquías que definen las relaciones entre los seres divinos, espirituales, humanos, animales y materiales. Sin embargo, esta época permitió sentar las bases de la vida moderna, por cuanto allí se generaron concepciones acerca de las relaciones humanas frente al mundo. El comercio, la contabilidad, la organización, la dirección de los Estados, las habilidades de los gobernantes, el derecho, etcétera, son ejemplos de un gran alcance de esta cultura.

El modelo organizativo de la Iglesia fue realmente una prueba de la burocracia, concepto que acuñaría Max Weber para designar a una organización racional, con superioridad técnica y perdurabilidad en el tiempo. Los ejércitos son otro ejemplo de la capacidad organizativa.

Para revisar el pensamiento administrativo en su dinámica de evolución hemos escogido el trabajo de los profesores Stephen Barley y Gideón Kunda en el artículo que resume una investigación del pensamiento gerencial norteamericano a partir de la reconstrucción de este discurso y su análisis para derivar una visión retrospectiva desde finales del siglo XIX hasta el final de los años ochenta.<sup>2</sup> En su artículo titulado “Oleada de ideologías” se muestra la dinámica de construcción de este saber y la tradición de la gerencia a partir de la existencia de dos grandes concepciones o ideologías que guardan entre sí una relación dialéctica, en tanto la era de ascenso de la una coincide con la era de crisis y obsolescencia de la otra.

---

<sup>2</sup> Este trabajo fue traducido en los años noventa por la *Revista Tecnología administrativa* de la Universidad de Antioquia, núm. 20 de 1995 y por la *Revista Innovar* de la Universidad Nacional de Colombia, núm. 6 del mismo año. Se toma su lógica de argumentación y su recurso metodológico de estudio de los discursos referidos a la administración durante casi todo el siglo XX.

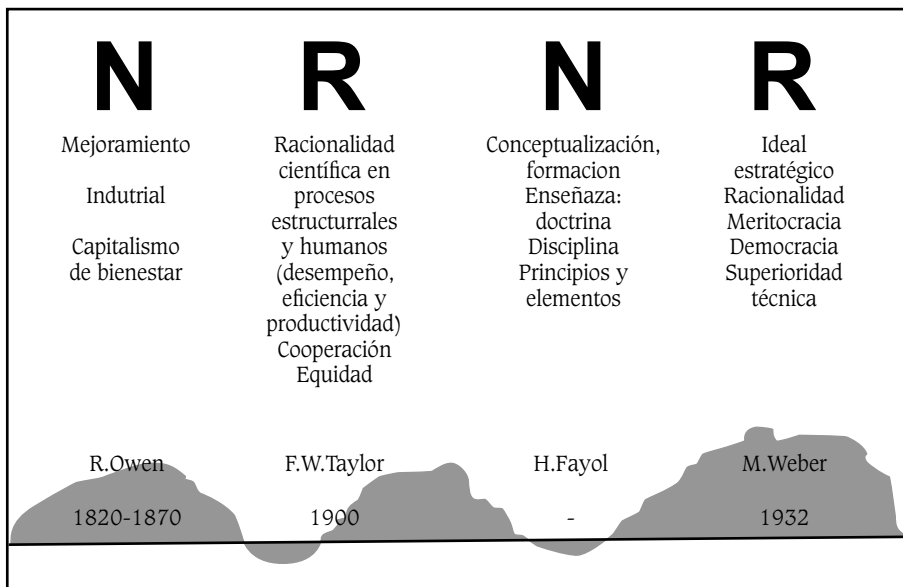
## Ilustración 2. Retóricas de la gerencia



Fuente: Autor.

Una ideología normativa frente a una racional; sentimiento y devoción contrastando con el diseño y la estructura; énfasis en lo humano frente al énfasis en los factores estructurales y materiales son los rasgos de esta evolución del discurso y la retórica de la administración que hacen posible comprender la dinámica de este *continuum* conceptual y herramental de la tradición anglosajona y neoamericana. Es necesario advertir que propuestas de corte europeo (francés y alemán) son incorporadas, según nuestro criterio, como partes esenciales de la historia del pensamiento administrativo y gerencial.

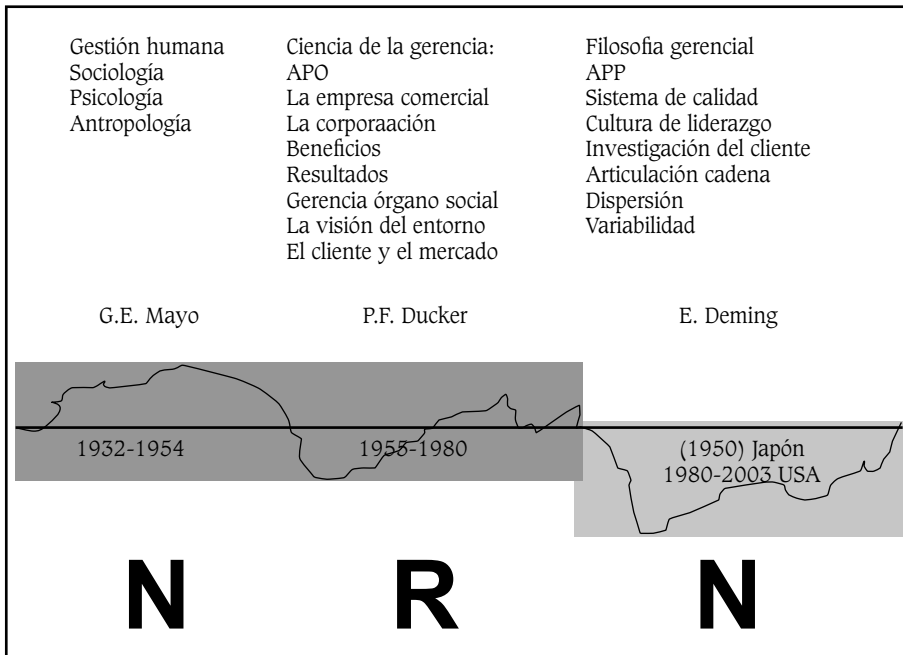
Ilustración 3. Clásicos de la gerencia



Fuente: Autor.

En la modernidad, el pensamiento administrativo, considerando las ideas o propuestas más representativas, es el resultado de una pugna ideológica de retóricas entre la visión humana y social frente a la visión económica crematística y rentística. Así, pues, a una ideología normativa le sigue una racional; sentimiento y devoción contrastando con el diseño y la estructura; énfasis en lo humano frente al énfasis en los factores estructurales y materiales. La evolución del pensamiento administrativo coincide con el movimiento de un péndulo en un continuo que va desde lo subjetivo hasta lo objetivo, desde la visión social y antropológica hasta la materialista y herramental.

Ilustración 4. Gerencia moderna y contemporánea



Fuente: Autor.