



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 de la formación en la empresa.....	49
2.2.4 Capítulo primero: Fundamentos de la administración científica	51
2.2.4.1 Identidad de los intereses del patrón y del obrero.....	51
2.2.4.2 Limitación de la producción	52
2.2.4.3 Necesidad del estudio científico de las 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 del comportamiento	113
5.4.4	El recurso humano en las organizaciones	114
5.4.5	Personalidad y conducta: la percepción 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 –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 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 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.¹

¹ 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.² 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.

² 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.

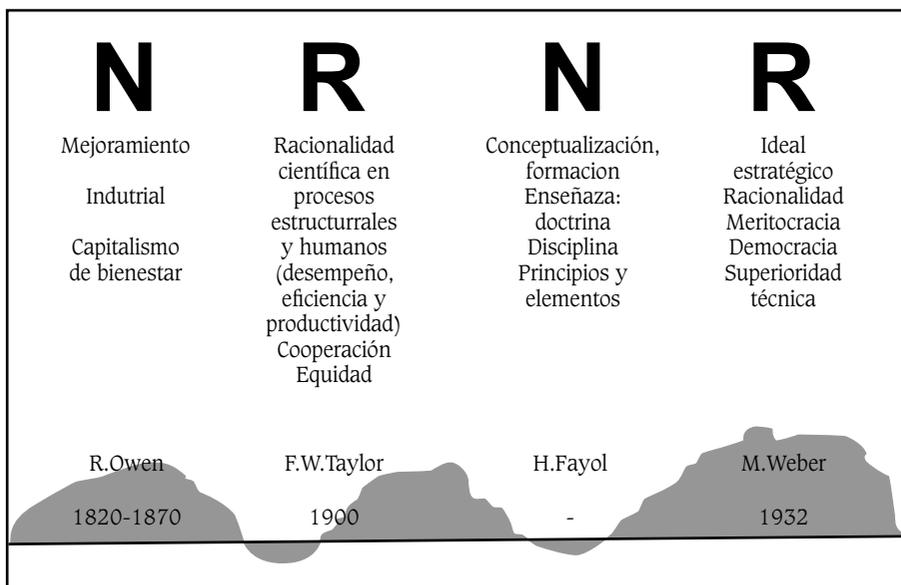
Ilustración 2. Retóricas de la gerencia



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.

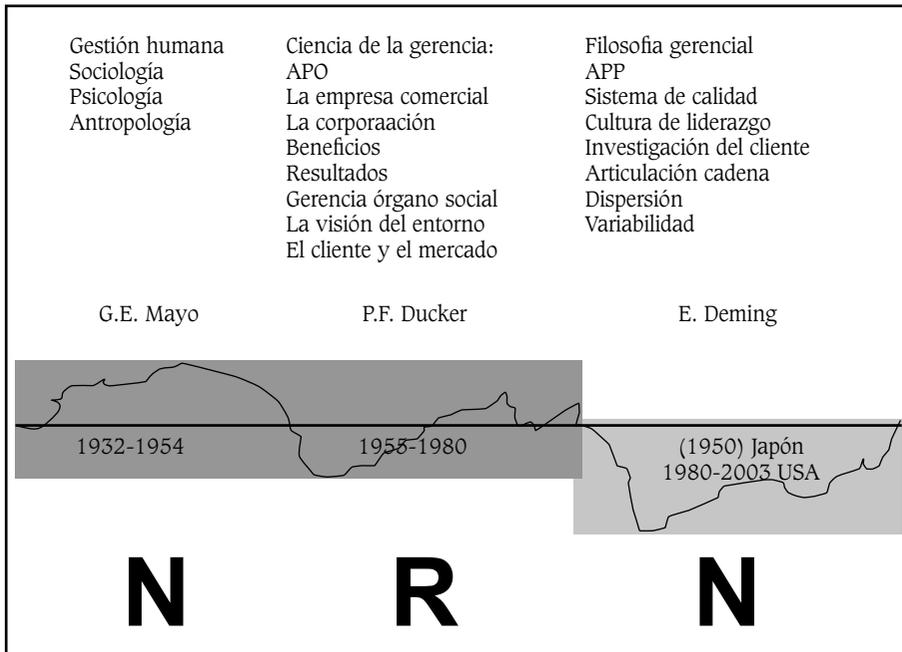
Ilustración 3. Clásicos de la gerencia



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.