

La función de administración del talento humano en las organizaciones en el contexto de la teoría administrativa

The role of human talent management in organizations in the context of administrative theory



Luis Enrique Ramírez Salinas

Universidad César Vallejo, Trujillo / Perú

Docente tiempo completo

Facultad de Ciencias Empresariales

Director Centro de Información

Correspondencia: lramirez@ucv.edu.pe

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito indagar y reflexionar sobre la ubicación estructural de la función de administrar el talento humano en las organizaciones en el contexto de la teoría administrativa. Se trata de una investigación documental, con enfoque cualitativo, en la que se revisan diversos aportes teóricos sobre las funciones directivas o gerenciales básicas, sobre el concepto organización como objeto de estudio de la Administración y sobre la determinación de la naturaleza epistemológica de ésta. Las conclusiones apuntan a considerar la función de administrar el talento humano como una de las funciones gerenciales básicas que se desarrollan en una institución social u organización, convertida ésta en objeto de estudio de la Ciencia Administrativa..

Palabras clave: administración del talento humano, teoría administrativa, organización, sistema.

RESUMEN

The purpose of this study is to investigate and reflect on the structural location of the function of managing human talent in organizations in the context of administrative theory. This is a documentary investigation, with a qualitative approach, in which various theoretical contributions are reviewed on the basic managerial or managerial functions, on the concept of organization as an object of study of the Administration and on the determination of its epistemological nature. The conclusions aim to consider the function of administering human talent as one of the basic managerial functions that are developed in a social institution or organization, which has become the object of study of Administrative Science.

Keywords: administration of human talent, administrative theory, organization, system.

INTRODUCCIÓN

La teoría administrativa, en su enfoque clásico, considera que una de las funciones básicas de todo directivo o gerente de cualquier organización consiste en administrar el talento de las personas que laboran en la misma. En este sentido, una cabal comprensión de lo que significa el desarrollo de esta función directiva requiere, por lo tanto, repasar previamente un conjunto de nociones que le sirvan de marco de referencia conceptual apropiado. En primer lugar, es importante ubicar esta función en el marco estructural de la teoría administrativa; esto es, considerarla como una de las principales funciones que les corresponde desempeñar a todas aquellas personas que, en los diferentes niveles jerárquicos de una organización, ocupan las respectivas posiciones de mando; a quienes, en definitiva, se les termina achacando la responsabilidad por el éxito o fracaso de la organización (aun cuando se suele sostener, en el terreno práctico, que si bien la autoridad se delega, la responsabilidad se comparte).

En segundo lugar, también es importante puntualizar y comprender que la función de administrar el talento de las personas se realiza siempre en un ente o institución social de importancia trascendental para el funcionamiento de la sociedad, cual es, la organización. En este sentido, no se debe olvidar que –recordando a Drucker (1994)- la sociedad contemporánea se ha convertido también en una sociedad de organizaciones, puesto que ellas estarán siempre presentes en la vida de las personas, a la hora de satisfacer las múltiples necesidades humanas.

En tercer lugar, constituyéndose la organización en objeto de estudio de la Administración, es importante analizar la naturaleza epistemológica de esta disciplina, y determinar su conexión con otras en el vasto campo del conocimiento científico, a fin de valorar debidamente el aporte que pueda significar la misma para un adecuado manejo de las organizaciones; y, en consecuencia, en un beneficio para la sociedad entera.

FUNCIONES DIRECTIVAS O ROLES GERENCIALES

A inicios del siglo XX, Fayol (1987) –uno de los pioneros en el estudio de la Administración, conjuntamente con Frederick Taylor- sostuvo que las personas que administran una organización suelen desempeñar cinco funciones básicas: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. A partir de entonces, diversos autores han seguido dicho enfoque, agregando una que otra función al esquema de Fayol, como es el caso, por ejemplo, de Luther Gulick (citado por Gvishiani, 1973), quien popularizara las famosas siglas en inglés POSDCORB (acrónimo de *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting y Budgeting*).

El esquema planteado por Gulick –como fácilmente se puede advertir- no viene a ser sino la desagregación de algunas de las funciones básicas propuestas por Fayol. Esto se nota claramente, a manera de ejemplo, en el caso de las funciones de planificar (*planning*) y presupuestar (*budgeting*), las mismas que, por su naturaleza, forman parte de la denominada

función de previsión de Fayol; es decir, la elaboración del presupuesto no viene a ser sino el último paso en el proceso de planificación de una organización. Razón por la cual, hoy en día, prácticamente la totalidad de los tratadistas en la materia siguen básicamente el esquema planteado, en su oportunidad, por Fayol; habiéndose llegado a cierto consenso en torno a la vigencia de cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar¹.

Sin embargo, vale la pena mencionar que, en la década de los 70, Mintzberg (1975) publicó los resultados de una investigación efectuada acerca de la forma en que algunos administradores empleaban su tiempo en el terreno práctico. Cuestionando, de inicio, el esquema clásico de Fayol, llegó a la conclusión de que la descripción básica del trabajo de un administrador incluye diez roles o funciones, clasificados éstos como: (a) Roles interpersonales: cabeza y guía, líder, enlace; (b) Roles de información: monitor, diseminador, interlocutor; y, (c) Roles de decisión: emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos, negociador.

Las tres primeras funciones, se derivaban directamente de la autoridad formal que poseía en su condición de jefe. La primera de ellas, *cabeza y guía*, era de carácter ceremonial, como la de dar la bienvenida a dignatarios visitantes, asistir a una boda o invitar a cenar a un cliente. La segunda, *líder*, tenía que ver con su responsabilidad por el trabajo de quienes integraban su unidad organizacional, como la de contratar y capacitar al personal, motivarlos y animarlos, ejercer el poder sobre ellos. La tercera, *enlace*, se relacionaba con su necesidad de obtener información tanto interna como externa, a través del establecimiento y desarrollo de contactos con subordinados, clientes, proveedores, administradores de otras organizaciones, agentes del gobierno y directores de organismos gremiales.

El segundo grupo de funciones, se derivaba de la propia naturaleza y condición de los administradores como centros nerviosos de sus unidades organizacionales, razón por la cual el procesamiento de información es parte fundamental de su trabajo. En su calidad de *monitor*, el administrador, debido a sus contactos, acopia información tanto del interior como del entorno de la organización ya sea de forma verbal, como chisme, rumor o especulación. En su función de *diseminador*, para necesidades propias de la respectiva unidad, el administrador transmite parte de su información privilegiada a sus subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Como *interlocutor*, el administrador no solo envía parte de su información a personas fuera de sus unidades, sino, también, informa a otras personas con relativa o amplia influencia, como directores y accionistas o grupos de consumidores.

El último grupo de funciones, tenía que ver con el papel principal del administrador en el sistema de toma de decisiones de sus unidades. Como *emprendedor*, un administrador persigue el mejoramiento de su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno, ya sea estando alerta y receptivo a nuevas ideas, cuando no concibiendo un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar. En su calidad de *manejador de conflictos*, un administrador prácticamente la totalidad de los tratadistas en la materia siguen básicamente el esquema planteado, en su oportunidad, por Fayol; habiéndose llegado a cierto consenso en torno a la

vigencia de cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar¹.

Sin embargo, vale la pena mencionar que, en la década de los 70, Mintzberg (1975) publicó los resultados de una investigación efectuada acerca de la forma en que algunos administradores empleaban su tiempo en el terreno práctico. Cuestionando, de inicio, el esquema clásico de Fayol, llegó a la conclusión de que la descripción básica del trabajo de un administrador incluye diez roles o funciones, clasificados éstos como: (a) Roles interpersonales: cabeza y guía, líder, enlace; (b) Roles de información: monitor, diseminador, interlocutor; y, (c) Roles de decisión: emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos, negociador.

Las tres primeras funciones, se derivaban directamente de la autoridad formal que poseía en su condición de jefe. La primera de ellas, *cabeza y guía*, era de carácter ceremonial, como la de dar la bienvenida a dignatarios visitantes, asistir a una boda o invitar a cenar a un cliente. La segunda, *líder*, tenía que ver con su responsabilidad por el trabajo de quienes integraban su unidad organizacional, como la de contratar y capacitar al personal, motivarlos y animarlos, ejercer el poder sobre ellos. La tercera, *enlace*, se relacionaba con su necesidad de obtener información tanto interna como externa, a través del establecimiento y desarrollo de contactos con subordinados, clientes, proveedores, administradores de otras organizaciones, agentes del gobierno y directores de organismos gremiales.

El segundo grupo de funciones, se derivaba de la propia naturaleza y condición de los administradores como centros nerviosos de sus unidades organizacionales, razón por la cual el procesamiento de información es parte fundamental de su trabajo. En su calidad de *monitor*, el administrador, debido a sus contactos, acopia información tanto del interior como del entorno de la organización ya sea de forma verbal, como chisme, rumor o especulación. En su función de *diseminador*, para necesidades propias de la respectiva unidad, el administrador transmite parte de su información privilegiada a sus subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Como *interlocutor*, el administrador no solo envía parte de su información a personas fuera de sus unidades, sino, también, informa a otras personas con relativa o amplia influencia, como directores y accionistas o grupos de consumidores.

El último grupo de funciones, tenía que ver con el papel principal del administrador en el sistema de toma de decisiones de sus unidades. Como *emprendedor*, un administrador persigue el mejoramiento de su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno, ya sea estando alerta y receptivo a nuevas ideas, cuando no concibiendo un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar. En su calidad de *manejador de conflictos*, un administrador debe responder a las presiones y conflictos que surgen de manera inesperada, como una huelga de trabajadores, la bancarrota de algún cliente o la no renovación de un contrato. Como *asignador de recursos*, en el administrador recae la responsabilidad de decidir a quién tocará

¹ Ver al respecto, entre otros, autores contemporáneos como Robbins (1994); Stoner, Freeman y Gilbert. (1996); Hellriegel, Jackson y Slocum (2009); Jones y George (2006); Bateman y Snell (2009); Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

lo que se vaya a obtener para su unidad organizacional, como, por ejemplo, su tiempo de dedicación. Finalmente, como *negociador*, el administrador invierte gran cantidad de su tiempo comprometiendo recursos organizacionales vías procesos de negociación, como nuevas emisiones de acciones, negociaciones de contratos.

Frente a este aparente panorama contradictorio, la interrogante que de inmediato surgía, como resulta lógico entender, era la de determinar cuál de los dos enfoques resultaba siendo el válido: ¿el clásico de Fayol o el contemporáneo de Mintzberg? En efecto, inicialmente, podría considerarse que se trataba de dos enfoques diametralmente opuestos, frente a los cuales había que optar por uno u otro; sin embargo, una revisión cuidadosa de ambos lleva a encontrar una solución de conciliación en la mayoría de los roles o funciones que comprende el trabajo de un administrador, aun cuando Mintzberg considere –como resulta comprensible esperar– que su enfoque es más sustentable y útil. En realidad, muchos de los roles gerenciales que plantea Mintzberg podían ser incluidos como parte de las funciones clásicas de Fayol. Por citar un solo ejemplo: cuando un administrador debe ejercer la función clásica de planificación –sobre todo en el caso de la planificación estratégica–, es cuando tiene que desarrollar los roles de *enlace*, *monitor* y *diseminador* de información, con el propósito de realizar adecuadamente el análisis interno y externo de la organización o de la respectiva unidad organizacional. En consecuencia, estos roles no serían sino actividades propias de la función de planificación (en su vertiente estratégica).

En todo caso, para efectos del tema que ocupa el presente trabajo, lo que interesa a fin de cuentas es tener la claridad suficiente para entender que la función especializada de administrar el talento de las personas emerge, en uno u otro enfoque, como una responsabilidad fundamental de todo administrador. Es así que, en tanto que algunos autores como Bateman y Snell; y, Griffin (2011) ubican esta responsabilidad dentro de la función básica de organizar; otros como Koontz et al., la ubican como una función adicional a las cuatro funciones clásicas.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Una primera aproximación al concepto, desde el campo de la Antropología, la proporciona Bronislaw Malinowski, quien considera que una organización no es una simple reunión de individuos, ni un plenario de grupos, sino una forma de vinculación social entre individuos y grupos semejante a lo que constituye una *institución social* (Kliksberg, 1978). Por su parte, desde el campo de la Sociología, Giddens (2010) proporciona otra aproximación conceptual cuando sostiene que “una organización puede ser un pequeño grupo de personas que se conocen personalmente, pero es más probable que sea un ente grande e impersonal: las universidades, las entidades religiosas y las sociedades empresariales son ejemplos de organización” (p. 824).

En el campo de la teoría administrativa, varios autores han proporcionado algunas luces para una apropiada definición del constructo, dependiendo de la perspectiva que adopte el

respectivo autor. Kliksberg, por ejemplo, considera que al concepto *organización* cabe asignarle los siguientes contenidos:

- Una organización es, en principio, una institución social².
- Es centro de esa institución social, un sistema de actividades desempeñado por sus integrantes.
- El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura.
- Toda organización tiende hacia determinados fines.
- Las características, comportamiento y objetivos de la organización son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc. donde se desenvuelve.

En similar sentido se manifiesta Daft (2000), cuando afirma que las organizaciones “son: 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (p. 11).

De las definiciones anteriores, puede advertirse fácilmente la existencia de un conjunto de elementos fundamentales del constructo organización: personas, roles o funciones, autoridad, estructura, fines y objetivos, relaciones con el entorno. Elementos, todos éstos, que no pueden dejarse de lado cuando se trata de analizar el comportamiento o funcionamiento integral de una organización. A la hora de efectuar el diagnóstico de una organización, por ejemplo, no debe perderse de vista estos diversos elementos, los que no solo corresponden al interior sino, también, al exterior de la misma. En este sentido, el enfoque sistémico de la organización –el mismo que se ha ido abriendo paso firme en el enmarañado terreno de la teoría administrativa- se ha convertido en un enfoque intelectualmente muy poderoso para explicar con la suficiente claridad el hecho de que una organización no es un simple agregado de partes o elementos, sino un todo mayor que la suma de las partes que la constituyen³; un todo en el que la naturaleza y trama de las relaciones entre los elementos que la conforman determinan en sumo grado el funcionamiento de la organización.

Von Bertalanffy (1976), creador de la Teoría General de Sistemas, sostenía al respecto lo siguiente:

En tanto que la sociología (y posiblemente la historia) trata de organizaciones informales, otro adelanto reciente es la teoría de las organizaciones formales, o sea de estructuras escrupulosamente instituidas, tales como el ejército, la burocracia, las empresas de negocios, etc. Esta teoría está enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema (p. 7).

² En relación a este constructo, Malinowski –citado por Kliksberg- considera que una institución social es “un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligados a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas” (p. 24).

³ Es el concepto de holismo al que alude la definición de sistema que plantea, en las siguientes líneas, Jiménez (1975).

En este contexto y con el propósito de perfilar mejor el concepto de sistema, hay que precisar que Von Bertalanffy, consideraba que “un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes”. Por su parte, Jiménez, en una definición rigurosamente elaborada, entiende al constructo sistema:

[...] como conjunto holístico de elementos en interacción estable, permanente o continua, aislados de su medio ambiente por una frontera de porosidad variable, a través de la cual los elementos propios del sistema, todos ellos en relación de interdependencia o interacción primaria, influyen y son a su vez influidos con los elementos de otros sistemas paralelos o con los que, como parte de conjuntos más amplios o supersistemas, circundan, envuelven y ambientan al sistema (p. 25).

Debe advertirse que en ambas definiciones la idea central en torno al concepto de sistema es la que corresponde a la “interacción” entre sus elementos. Quiere decir esto que, para comprender plenamente un sistema (o una organización), no solo hay que fijarse por separado en sus elementos componentes sino, por sobre todo, en las relaciones que se producen entre dichos elementos y de éstos con el entorno o ambiente. Es por eso que Morin (2007), cuando se refiere al sistema social, escribe lo siguiente:

La sociedad, por ejemplo, es producida por las interacciones entre los individuos que la constituyen. La Sociedad misma, como un todo organizado y organizador, retroactúa para producir a los individuos mediante la educación, el lenguaje, la escuela. Así es que los individuos, en sus interacciones, producen a la sociedad, la cual produce a los individuos que la producen. Eso sucede en un circuito espiralado a través de la evolución histórica (p. 123).

Lamentablemente, como se tiene ocasión de comprobar en la realidad, no siempre se ha puesto el acento debido al estudio de las interacciones entre los elementos componentes de una organización, vista como un sistema, a la hora de tratar de explicar el comportamiento de la misma. Muchos diagnósticos han pecado de analizar una organización como si sus elementos componentes fueran compartimentos estancos. Tal como advierte Jiménez, esta característica fundamental de todo sistema no ha sido suficientemente digerida en la teoría y praxis administrativa:

El requisito de la interacción primaria entre todos los elementos del sistema no está suficientemente elaborado por la doctrina y se presta a graves imprecisiones, olvidándose unas veces que interacción significa acción recíproca y no unilateral, otras que la reciprocidad ha de ser determinable y no difusa, y otras, que la interacción exige, como punto de partida, acción y no inercia. Estas tres corruptelas deben ser eliminadas de raíz en el pensamiento sistémico (p. 35).

Por otro lado, tal como sostiene el referido autor, también resulta necesario puntualizar que la intensidad del intercambio que se produce entre la organización y su entorno va a depender de dos factores independientes: el grado de porosidad de la frontera que los separa y la energía propia de los elementos en juego. Por un lado, algunas organizaciones presentan fronteras con porosidad escasa (como por ejemplo, las logias secretas o las organizaciones mafiosas), en tanto que otras las presentan con suma porosidad (como, por ejemplo, las

universidades). A su vez, a diferencia de otras, las organizaciones que operan en entornos sumamente competitivos presentan elementos con energía muy dinámica para poder seguir en competencia (por ejemplo, las que tienen que ver con el desarrollo de soluciones informáticas).

Los intercambios entre una organización y su entorno, por lo tanto, son de importancia vital para el sistema organizacional, puesto que según Jiménez, al referir que la gravedad o anécdota del desarraigo con el ambiente para la existencia o supervivencia de la organización –le llama institución administrativa- depende de la ley de la entropía⁴.

En conclusión, el enfoque sistémico de la organización permite explicar una serie de hechos y fenómenos organizacionales que, de otro modo, pueden ser deficientemente diagnosticados. Por ejemplo, muchos de los comportamientos individuales y/o grupales que se producen en una organización, suelen estar en interacción con otros elementos pertenecientes al exterior de la misma. Es el caso que se presenta, por ejemplo, cuando se trata de abordar el tema de los *valores* personales frente a los corporativos, como elemento clave en el direccionamiento estratégico de toda organización (Ramírez, 2015) y en la superación de paradigmas empresariales trasnochados (Aranzábal, 2005). El enfoque sistémico nos permite entender la interacción que suele producirse entre la organización y su entorno (los trabajadores traen consigo un conjunto de valores que son producto del ambiente en que se desenvuelven cotidianamente y que no siempre coinciden con los valores corporativos).

Desde la perspectiva sistémica, en general, y del análisis cultural, en particular, se estaría en presencia de un caso de ósmosis, enfoque en el que, a juicio de Crozier, citado por Chevalier y Loschak (1986), existen “correspondencias y similitudes entre la sociedad global y las organizaciones que la componen” (p. 415). Desde este punto de vista, el funcionamiento de un sistema administrativo estaría expresando un determinado modelo de civilización presente en el conjunto de la sociedad.

LA ADMINISTRACIÓN EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO

La naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones es un tema que ha sido abordado por una serie de disciplinas en el campo de las denominadas ciencias sociales, tales como la Antropología, Sociología, Psicología Social, etc. Entre las cuales se ha abierto paso la Administración, adoptando a la organización como su objeto de estudio y de aplicación, tal como ya se ha visto. Es importante, en este sentido, tratar de comprender su naturaleza epistemológica, sus conexiones con otras disciplinas de estudio y su ubicación en el campo del conocimiento.

⁴ En su sentido negativo, se refiere a la “tendencia... hacia el desorden, la completa falta de transformación de recursos y la muerte” (Kast y Rosenzweig, 1988, p. 112).

No debe olvidarse que fue Taylor (1987), a principios del siglo XX, el primero de los autores que consideró la posibilidad de una ciencia administrativa, cuando afirmaba lo siguiente:

La administración científica consiste fundamentalmente en ciertos principios generales amplios, una cierta filosofía que puede ser aplicada en muchas formas; y cualquier descripción de lo que un individuo o conjunto de individuos considera como el mejor mecanismo para aplicar estos principios generales no debiera de ninguna manera ser confundida con los principios mismos (pp. 144-145).

Aun cuando, a la fecha, la definición que presentara Taylor resulte siendo, por decir lo menos, discutible, por imprecisa y falta de consistencia científica en lo que concierne a los principios generales⁵, no debe dejarse de reconocer su trabajo pionero en el intento de aplicar el método científico al estudio de la administración. Es por ello que algunos tratadistas lo consideran uno de los *padres* de la Administración (conjuntamente con el francés Henri Fayol).

En este propósito de análisis, un breve repaso por las definiciones que ofrecen diversos autores contemporáneos en la materia –sobre todo los de origen sajón- se presenta a la Administración como un simple cuerpo de conocimientos técnicos⁶ y sustentados mayormente en la experiencia empresarial o en investigaciones efectuadas en otros campos del saber humano. Por citar algunas de las definiciones que ofrece la literatura especializada:

Es el logro de las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales (Daft y Marcic, 2010, p. 8).

Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización (Jones y George, 2006, p. 5).

Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2010, p. 6).

Conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz (Griffin, 2011, p. 5).

En este contexto, un somero análisis de las definiciones que se acaban de glosar, demuestra determinadas carencias y limitaciones en la formulación de las mismas, para

⁵ Fue Simon (1962) el que criticó frontalmente los principios administrativos calificándolos de *proverbios*, puesto que, según él, surgían por parejas y eran contradictorios entre sí.

⁶ Hamel y Breen (2008), por ejemplo, se refieren a la Administración como una tecnología madura. Ciertos autores como Kast y Rosenzweig, sin embargo, escapan a esta apreciación general, tal como se verá más adelante.

poder comprender cabalmente tan importante y particular concepto. Una serie de dudas e interrogantes aparecen de pronto:

- En ninguna de las definiciones se precisa la naturaleza epistemológica de la Administración, por lo que subsiste la siguiente interrogante: ¿La Administración es una disciplina de naturaleza científica, técnica o artística?
- En todas las definiciones, la Administración tiene que ver con la realización de actividades o funciones de planificación, organización, dirección y control de recursos de una organización (el clásico enfoque de Fayol, de principios del siglo XX). Bajo este enfoque, la Administración sería solo una disciplina de carácter procedimental o de naturaleza técnica. Subsistiría, en todo caso, otra interrogante: ¿La base o los fundamentos de esta disciplina, de carácter técnico, serían de naturaleza empírica o tendrían alguna base científica en otras disciplinas?
- El propósito inequívoco de la Administración, tal como aparece de dichas definiciones, es que la organización alcance unos resultados predeterminados, de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, los conceptos de eficacia y eficiencia son más propios del ámbito de la Economía, como ciencia que trata de optimizar recursos escasos para satisfacer las necesidades humanas (Parkin y Esquivel, 2001).

En el ámbito iberoamericano, dos son los autores que se han ocupado con la mayor seriedad y rigor académicos acerca de la naturaleza epistemológica de la Administración. El primero de ellos, Jiménez, ha sostenido lo siguiente:

Es así nuestra tesis que la administración como sistema teórico es ciencia de segundo grado, interdisciplinaria y holística, erigible sobre la distinta solidez epistemológica de cuatro ciencias sociales básicas y viable tan solo en función de ellas; y que el tipo ideal sincrético que aquí llamaremos institución administrativa tiende un doble puente de unión entre los sistemas sociales básicos entre sí y entre el sistema administrativo teórico y el estarcido de la fenomenología empírica. Y es también tesis nuestra que el análisis sistemático resulta método insustituible de percepción de tan centrales proposiciones (p. 23).

Como puede deducirse de una definición tan descriptiva como la antes citada, la Administración no vendría a ser sino una ciencia aplicada; o, dicho de otro modo, una disciplina de carácter técnico con fundamento o soporte científico en las denominadas ciencias sociales básicas. Similar concepción a la que tiene Bunge (1985), respecto a la Ingeniería y a la Medicina, cuando afirma lo siguiente:

La técnica precientífica era primordialmente una colección de recetas pragmáticas no entendidas, muchas de las cuales desempeñaban la función de ritos mágicos. La técnica moderna es, en medida creciente –aunque no exclusivamente– ciencia aplicada. La ingeniería es física y química aplicadas, la medicina es biología aplicada, la psiquiatría es psicología y neurología aplicadas; y debiera llegar el día en que la política se convierta en sociología aplicada (pp. 47-48).

Para Jiménez, entonces, la Administración –cuyo objeto de estudio sería la institución administrativa⁷- aparece, desde el análisis sistémico, como una ciencia sincrética o de segundo grado y, esencialmente, holística, porque carece de axiología primaria o de contenido propio para definirse como ciencia. Según el autor, la Administración se edifica con, sobre y por las demás ciencias sociales básicas. Por ello, en un lenguaje alegóricamente hermoso y muy esclarecedor, afirma lo siguiente:

La administración –hemos escrito recientemente- no tiene casa solariega, pero ha adoptado bajo su techo a los hijos legítimos de la sociología, la politología, la economía, el derecho, la antropología y la psicología, les ha brindado un apellido común y les ha enseñado a convivir y a integrarse en una familia de relaciones estables. La administración no tiene vientre epistemológico propio; pero hace suyos los frutos de las demás ciencias (p. 56).

Un enfoque similar al de Jiménez puede encontrarse en la obra de Kast y Rosenzweig, cuando estos autores sostienen que las prácticas o técnicas de la Administración tienen sustento en una teoría organizacional. Ésta sería, bajo este enfoque, “una teoría ecléctica, un sistema total formado por la unión de muchos subsistemas de disciplinas afines, como por ejemplo, partes de la sociología, psicología, antropología, economía, ciencias políticas, filosofía y matemáticas” (p. 8).

Para estos autores, entonces, la teoría o ciencia organizacional sería una ciencia aplicada puesto que el conocimiento que se obtiene de ella se aplicaría a la solución de problemas y a la toma de decisiones en empresas e instituciones. Dicho conocimiento, según ellos, se extrae de varias fuentes: por un lado, de la investigación deductiva e inductiva en diversas disciplinas, de donde se extrae la base teórica de las proposiciones, que permiten entender las organizaciones y su administración; por otro lado, de las experiencias obtenidas por la práctica administrativa. Sin embargo, introducen cierta confusión epistemológica cuando se refieren a la Administración también como un arte, al afirmar que “el arte de la Administración se basa en un cuerpo de conocimientos generados por la experiencia práctica y la investigación científica acerca de las organizaciones” (p. 8). Puede deducirse de esta expresión que, en su opinión, el arte se derivaría también de la ciencia.

Para Kliksberg, el arte pertenece a otra dimensión del saber humano y no tiene mucho que ver con los conocimientos científicos y tecnológicos que comprende el terreno de la Administración; el conocimiento artístico correspondería a la dimensión espiritual del ser humano. Es por ello seguramente que Augusto Salazar Bondy, uno de los más renombrados pensadores peruano, sostenía que “el arte, precisamente, ha sido siempre la espiritualización del mundo, aun en sus aspectos más menudos y contingentes” (Salazar, 2014; p. 36). En este sentido, cuando reflexiona sobre una de las artes clásicas, como es la poesía, afirma lo siguiente:

⁷ Por institución administrativa, Jiménez entiende a “toda persona jurídica organizada formal y establemente con individuos que asumen misiones definidas, interrelacionadas y orientadas a la transformación de medios en fines según pautas endógenas de optimización gerencial” (p.23).

Sin duda, la poesía es una forma de conocimiento. Mediante ella se penetra la realidad, se la descubre en uno de sus más profundos sentidos, si no en el último. No se trata, por cierto, de un conocimiento racional, de una aprehensión intelectual y científica, pero de la obra concluida de un poeta (de un gran poeta, se entiende) es posible derivar un pensamiento [...] El conocimiento merced a la poesía pertenece al orden de la intuición, y el cuerpo de ideas que de él se desprende constituye una suerte peculiar de teoría (p. 139).

El autor, como fácilmente puede colegirse, distingue con toda precisión y claridad la naturaleza epistemológica de ambos tipos de conocimiento, el artístico y el científico. Aunque dicho esto, debemos efectuar una precisión al respecto: la clasificación del conocimiento en científico, tecnológico y artístico, como muchas otras taxonomías en el mundo de las ciencias, resulta siendo útil para efectos pedagógicos; pero no pretende representar que estos tres órdenes de conocimiento sean compartimentos estancos, puesto que al tratar de delimitar sus fronteras terminaríamos haciéndonos preguntas como las siguientes:

[...] ¿hasta qué punto –podemos preguntarnos– el técnico de nuestra época deja de ser un teórico y, a contrapelo, el teórico deja de actuar indirectamente como un técnico? Y aún más, ¿acaso el poeta no alcanza, a la larga, a operar variaciones en la realidad, a influir sobre ella de una manera efectiva? La vida teórica no puede evadirse de la vida práctica sino a costa de marchitarse y morir, de hacerse gris, como a Mefistófeles hizo decir Goethe, ni la vida práctica puede prescindir del pensamiento especulativo que le presta sus instrumentos de conocimiento y conquista (Salazar, p. 78).

Por otra parte, Kliksberg, luego de un minucioso trabajo de elucidación del concepto *administración*, a través de tres vías sucesivas, esto es, la idiomática, la comparativa de definiciones de diversos autores y la histórica, ensaya la siguiente definición: “Conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integrados por nociones atinentes a la explicitación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción” (p. 20).

Tal como puede advertirse, el referido autor considera que la Administración es, a la vez ciencia y técnica. Ciencia, en la medida que los conocimientos en Administración buscarían explicar el comportamiento de las organizaciones⁸; y, técnica, en la medida en que dichos conocimientos tratarían, también, acerca de las normas y procedimientos de conducción o dirección de las mismas. Posición que confirma, más adelante, en la misma obra, cuando efectúa un cuidadoso análisis epistemológico de los conocimientos en materia administrativa, redefiniendo el término *administración* del siguiente modo: “Denomina a una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones, y también a un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones” (p.48).

⁸ Debemos precisar que, en opinión de Bunge, una de las características de la ciencia fáctica es que intenta explicar los hechos en términos de leyes, y las leyes en términos de principios.

Lamentablemente, como en su momento lo confirmara también Kliksberg, se sigue constatando que, a la fecha, la Administración no ha podido cuajar un cuerpo propio de conocimientos de naturaleza científica (como podría ser el caso de otras ciencias sociales, como la Economía o Psicología, por citar algunos ejemplos), que permitan no solo explicar el comportamiento de las organizaciones, sino también establecer algunas predicciones al respecto. Es por esto que cuando un profesional administrador necesita resolver una situación problemática en su organización, suele apelar, en una gran proporción, a su experiencia o a su “olfato”, al no existir una ley o a un principio administrativo que le sirva de un sólido sustento⁹. También por esto, seguramente, es que en las definiciones que respecto a la administración suelen presentarse en los textos o tratados de la materia, como ya lo hemos visto, se incida en el aspecto empírico y técnico, no en el científico.

Sin embargo, siguiendo a Bunge, podemos decir que la conexión de la ciencia con la tecnología no es asimétrica. Cada progreso tecnológico plantea problemas científicos cuya solución puede consistir en la invención de nuevas teorías o de nuevas técnicas de investigación que conduzcan a un conocimiento más adecuado y a un mejor dominio del asunto. La ciencia y la técnica, por lo tanto, constituyen un ciclo de sistemas que interactúan entre sí. Desde este punto de vista, entonces, cabe preguntarse ¿con que sistema o sistemas interactúa la tecnología administrativa? Somos de la opinión de que muchas de las técnicas administrativas, que actualmente se aplican en las organizaciones, como las del planeamiento estratégico, se nutren tanto de la experiencia (y son, por lo tanto de carácter empírico y de validez científica limitada), como de las investigaciones en otros campos del saber científico, fundamentalmente en el de las ciencias cuantitativas (matemática, estadística, economía, etc.) y sociales (sociología, psicología, pedagogía, etc.).

Una evidencia empírica que confirma lo anteriormente manifestado podemos encontrarlo en los currículos y planes de estudios de las carreras de Administración que se imparten en diferentes universidades del país y del mundo. No solo se encuentran, en dichos planes, materias especializadas de naturaleza administrativa o gerencial, sino también (sobre todo en los ciclos iniciales de la carrera) materias básicas de naturaleza jurídica, económica, psicológica, política, sociología, matemática, etc. Es decir, la evidencia empírica apunta al hecho de que la Administración es, efectivamente, tal como afirmara Jiménez, una ciencia sincrética o de segundo grado; es decir, que para existir necesita de los aportes de otras ciencias afines. O, como analógicamente, lo expresara el mismo Jiménez: la Administración no tiene “vientre epistemológico propio”.

Al respecto, Hamel y Breen, en su reflexión acerca del futuro de la Administración, advierten que quizás se podría pensar que se está llegando al final de la misma (planteando, en

⁹ Algunas “leyes” se han tratado de establecer en el campo de la Administración, como las denominadas: Ley de Parkinson o de la pirámide creciente, Ley de Graicunas, etc.

este sentido, un símil con el *fin de la historia* de Fukuyama¹⁰), puesto que –considerando que ya es una tecnología madura- ésta habría conquistado ya su cumbre local, hecho por el cual se interrogan si será necesario un nuevo modelo administrativo, planteando la siguiente pregunta: “¿Son tan plenas nuestras vidas laborales y son nuestras organizaciones tan infinitamente capaces que no tiene sentido anhelar nada mejor?” (p. 9).

Según estos autores, el paradigma de la administración moderna, desde Taylor y Weber hasta nuestros días, en la que todos hemos caído prisioneros, ha sido la búsqueda de la *eficiencia* por encima de cualquier otra cosa. En el contexto de este paradigma, entonces, llevamos a cabo reformas, cambios y renovaciones, como integrantes de la clase burocrática. Apoyándose en la tesis central de Thomas Kuhn, de que el verdadero progreso exige una revolución, Hamel y Breen consideran que sí es posible que el ejercicio de la administración cambie de una manera igualmente radical al cambio que tuvo en los primeros años del siglo XX; considerando, finalmente, que es un imperativo vigente hablar en términos de una *revolución administrativa*.

En esta perspectiva, a juicio de Hamel y Breen, uno de los retos más formidables a los que se enfrentarán las empresas de este nuevo siglo es “crear un entorno laboral muy atractivo, el cual inspire a los empleados a dar lo mejor de sí mismos” (p. 53). Los autores llaman la atención sobre los resultados de una encuesta efectuada por la consultora Towers Perrin, en el 2005, en base a una muestra de 86,000 empleados de grandes y medianas empresas de 16 países, mediante la cual se demostraba que cerca de un 85% de la fuerza laboral del mundo se sienten menos que plenamente comprometidos con su trabajo, es decir, que daban menos de lo que podrían dar. Al respecto, afirman lo siguiente:

[...] la mayoría de las empresas son humanas apenas a medias porque acogen solo una fracción de las cualidades y capacidades que nos hacen humanos. Miles de millones de personas se presentan a trabajar todos los días, pero una gran mayoría de ellas lo hacen como sonámbulas. El resultado: organizaciones cuyo potencial es siempre inferior a lo que podría ser (p. 75).

En similar sentido, pero en un contexto más específico, Gavin y Mason (2004) informaban que un estudio reciente de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) demostraba que los trabajadores norteamericanos venían trabajando más horas que sus contrapartes en otros países; preguntándose, en tal sentido, si este trabajo añadido había mejorado la situación de dichos trabajadores y si realmente habían alcanzado el denominado “sueño americano” (concepto que, a su juicio, implicaba trabajar duro en la vida para alcanzar el cónyuge perfecto, los hijos perfectos, la carrera perfecta, el automóvil perfecto y la casa perfecta en los suburbios). Asimismo, mencionaban la existencia de otros estudios que

¹⁰ Francis Fukuyama, politólogo norteamericano de origen japonés, publicó un artículo en 1989, tras la caída del muro de Berlín, en el que sostenía que, al haber colapsado el comunismo, la democracia liberal podía constituir el punto final de la evolución ideológica de la humanidad, la forma final de gobierno, y que este hecho marcaría el *fin de la historia*.

demostraban que, a la par que las horas de trabajo estaban aumentando, las horas de ocio estaban disminuyendo; lo que ocasionaba menos oportunidades para la recreación y la búsqueda de nuevos significados en sus respectivas vidas.

La frontal crítica que hacen Hamel y Breen a las empresas nos recuerda aquella otra que, en su momento, planteara Fromm (1989), desde el campo del denominado psicoanálisis humanista. El eminente psicoanalista alemán advertía entonces lo siguiente:

El industrialismo moderno ha tenido éxito en la producción de esta clase de hombre: es el autómatas, el hombre enajenado. Enajenado en el sentido de que sus acciones y sus propias fuerzas se han convertido en algo ajeno, que ya no le pertenecen; se levantan por encima de él y en su contra, y lo dominan en vez de ser dominadas por él [...] Como obrero, empleado o dirigente, el hombre moderno está enajenado de su trabajo [...] Al arte de manejar a la gente que trabaja se lo denomina arte de las relaciones humanas, cuando en realidad el empresario debe habérselas con las relaciones más inhumanas, entre autómatas que se han convertido en abstracciones (pp. 10-11).

Frente a esta crítica situación, Fromm sostenía que el hombre debía superar la enajenación no solo desde el punto de vista psicológico, en cuanto a vencer las actitudes pasivas y orientadas mercantilmente que lo dominaban mediante un cambio maduro y productivo, sino también mediante la aplicación del principio del cambio simultáneo en todas las esferas de la vida económica y política. Con lo cual ubicaba la solución del problema en cuestión más allá de los linderos de la Administración, esto es, en los terrenos de la Política y de la Economía.

En todo caso, ¿qué puede hacerse desde el campo de la Administración? A juicio de Hamel y Breen, estaríamos frente a un gran desafío de cara al futuro de las organizaciones, es decir, el de reinventar los sistemas administrativos de modo tal que sirvan de inspiración para que las personas traigan consigo al trabajo todas sus capacidades, día tras día. Algunos de los obstáculos que se interponen en el camino, según explican, serían: (a) el exceso de supervisión y la falta de libertad; (b) el exceso de jerarquía y la escasez del espíritu de comunidad; y, (c) el exceso de mando y la escasez de sentido de misión o propósito.

En efecto, la evidencia empírica permite sostener que muchas organizaciones han perdido de vista un hecho que nos parece crucial en la vida organizacional, sobre todo en países como el nuestro, en los que no abunda el empleo, sino que por el contrario: la mayoría de personas ingresa a laborar en una organización viendo a ésta como un simple medio de *ganarse la vida*, como una forma de poder satisfacer sus necesidades básicas, aunque el empleo que consiga sea precario. La tan mentada *vocación de servicio* brilla por su ausencia (los casos más saltantes, por contraste, se dan, por ejemplo, en las instituciones educativas, en las cuales siempre se ha argumentado que el magisterio o docencia debe ser siempre una cuestión de vocación o apostolado).

Aún más, una vez dentro de la organización, una serie de decisiones y acciones que la misma adopta terminan reforzando esta indeseable situación. Entonces, el famoso principio clásico que formulara Fayol, de *subordinar los intereses particulares al interés general*, queda solo como un discurso de inocente romanticismo: lo que prima no es, precisamente, el interés general.

En similar sentido se pronuncian Escobar y Morales (2008), cuando advierten acerca de las crisis por las cuales atraviesa la Administración, la misma que vendría recurriendo a “recetas pendulares” fundamentadas en imaginarios abstractos alejados de las singularidades sociales; razón por la cual, los autores recomiendan que:

Es pertinente partir de un enfoque más humanista para abordar los problemas de las organizaciones, es decir, una exploración cualitativa de la problemática organizacional, además, un diagnóstico integral de su situación. Lo más importante, en aras del acercamiento a la realidad organizacional, lo constituye la dimensión interdisciplinaria, con el interés fundamental de develar las distintas significaciones de la práctica administrativa (p. 65).

En este contexto de ideas, resulta sumamente interesante la cita de Rego & Souto, que hace Muñoz (2009), cuando reflexiona sobre la disonancia existente entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana:

Muchas organizaciones modernas, por diversos factores, conducen a sus miembros al estrés, les dificultan la conciliación entre su trabajo y la vida familiar, limitan la iniciativa y el sentido de autonomía de las personas, les hacen exigencias ambiguas o contradictorias y los sobrecargan con trabajo, actúan de modo injusto en lo que concierne a las remuneraciones y las evaluaciones de desempeño. Son por tanto, espacios en los cuales los individuos sienten dificultades para realizarse como seres social, emocional e intelectualmente válidos. [...] Se puede afirmar que estas organizaciones son nocivas para la salud (física y psicológica) de sus miembros (pp. 10-11).

En definitiva, pareciera que la solución exclusivamente burocrática –por llamarla de algún modo- ha mostrado sus limitaciones al no poder contribuir a la construcción de organizaciones cuyo funcionamiento tenga un mayor sustento científico en cuanto a su naturaleza y a la de su elemento constitutivo principal que son las personas. Urge, en nuestra opinión, un estudio más dedicado y riguroso en torno a las características básicas del ser humano en su relación con la vida y el trabajo. Una disciplina que se ocupe de estudiar el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones debería empezar por plantearse la siguiente pregunta, tal como lo hace Yamamoto (2013): “¿Se vive para trabajar o se trabaja para vivir?” (p. 18).

En todo caso, ante este panorama desalentador, habría que hacernos algunas preguntas previas, tal como lo hace Barraca (2007), cuando pone de relieve el gran valor que puede significar la filosofía, en general, y la metafísica, en particular, para la vida de las

organizaciones: ¿Qué son las organizaciones humanas, en su sentido más hondo? ¿Cómo se relacionan con el resto de lo que existe? Advierte, en este sentido, que “el modo de actuar con respecto a algo –sea o no una empresa- procede, ante todo, de su ser y, por tanto, de su recto conocimiento y de sus causas” (p. 11).

Barraca, precisa que la Administración tampoco se ha esforzado por investigar de un modo verdaderamente humanista las raíces más hondas a las que responden las organizaciones, por lo que concluye en lo siguiente:

Al final, a menudo la grandilocuente ciencia de la administración general, o la administración y dirección de empresas y organizaciones, fija su interés casi en exclusiva en lo puramente medible o cuantificable, en lo susceptible de experimentación o previsión; y sospecha, escéptica, de todo lo espiritual e inmaterial. Este hecho incapacita de manera básica a tales enfoques para comprender con fecundidad el hermoso misterio de la libertad, de la amistad y de las mismas organizaciones humanas (p. 14).

En este contexto, resulta conveniente precisar que una de las corrientes de pensamiento aplicadas al campo de la teoría administrativa, cual es, la denominada psicología humanista, con exponentes de la talla de Abraham Maslow y Douglas McGregor, han abogado siempre en sus publicaciones por considerar al trabajador y a su vida como un todo, a tratar de buscar una correspondencia entre su satisfacción en el trabajo y su satisfacción personal. Razón por la cual, podría afirmarse, tal como lo hace González (2007), que:

[...] los principios del humanismo propiamente dicho –el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas- los comenzamos a vislumbrar en forma en las teorías organizacionales, cuando Douglas McGregor pronunció su famoso discurso ‘La Teoría Y’ en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957, y que luego publicó como libro con el título ‘El lado humano de la empresa’, en 1960 (p. 46).

Nuevamente cabe recordar aquí el poderoso pensamiento de Fromm (1956), en relación al hombre y a sus necesidades básicas (resultantes de su condición humana). A diferencia de Abraham Maslow¹¹, el prestigioso psicoanalista alemán distingue las necesidades básicas en instintivas o animales y humanas, cuando afirma lo siguiente:

Ni aún la satisfacción más completa de todas sus necesidades instintivas resuelve su problema humano; sus pasiones y necesidades más intensas no son las enraizadas en su cuerpo, sino las enraizadas en la peculiaridad misma de su existencia [...] Las fuerzas más poderosas que motivan la conducta del hombre nacen de las condiciones de su existencia, de la ‘situación humana’ [...] Después de haber

¹¹ Abraham Maslow, psicólogo norteamericano contemporáneo de Fromm, esbozó su famosa teoría de la jerarquía de las necesidades humanas como parte de una teoría de la motivación, en la que planteó cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

satisfecho sus necesidades animales, es impulsado por sus necesidades humanas. Mientras su cuerpo le dice qué comer y qué evitar, su conciencia debe decirle qué necesidades cultivar y satisfacer, y qué necesidades dejar debilitarse y desaparecer. Pero el hambre y el apetito sexual son funciones del cuerpo con las que el hombre nace, y la conciencia, aunque potencialmente presente, requiere la guía del hombre y principios que aparecen únicamente durante el desarrollo de la cultura (p. 31).

Como fácilmente puede entenderse, la revisión del pensamiento de Fromm proporciona, entre otras cosas, mayores luces en torno a una adecuada comprensión de la naturaleza humana, a través de sus necesidades básicas, a la hora de tratar de entender el comportamiento de las personas en el mundo del trabajo. Al respecto, un nuevo paradigma humanista de la Administración, representado por el enfoque antropológico de las organizaciones, que pregonan autores como Chanlat (1994) y Bédard (2003, 2004), empieza a aparecer en la escena contemporánea.

CONCLUSIÓN

La función de administrar el talento de las personas que trabajan en una organización es una de las funciones básicas de todo gerente o administrador, sea que se encuentre subsumida en otra de las funciones básicas o emerja de manera independiente en las diferentes taxonomías que la literatura especializada ha ofrecido, luego de que, a inicios del siglo XX, Henri Fayol –uno de los pioneros de la teoría administrativa- sostuviera que las personas que administran una organización suelen desempeñar cinco funciones básicas: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar.

Una cabal comprensión de esta función exige previamente repasar algunas nociones que le sirvan de marco estructural en el contexto de la teoría administrativa. En este contexto, la Administración se ha ido abriendo campo entre las ciencias sociales con el propósito de adoptar como objeto de estudio a la organización, constructo éste que ha sido definido de diversas maneras por los autores especializados, primando finalmente el enfoque sistémico que considera a la organización como un sistema abierto y que, como tal, mantiene constantes interacciones con el entorno que lo circunda y envuelve. En este sentido, la consideración acerca de la naturaleza epistemológica de la Administración todavía es imprecisa, siendo para unos autores una ciencia, para otros simplemente una técnica y para otros, además, un arte. En todo caso, autores como Kliksberg la consideran ciencia y técnica, a la vez, más no un arte. Otros, como Jiménez, por un lado, considera a la Administración como una ciencia sincrética, con fundamento en las ciencias sociales básicas; y, Kast y Rosenzweig, por otro, como un conjunto de prácticas o técnicas con fundamento en una teoría organizacional, la misma que sería una teoría ecléctica formada por la unión de una serie de disciplinas afines.

En medio de este debate epistemológico, aparecen serios cuestionamientos al estado actual de la evolución de la Administración, como los que plantean Hamel y Breen, quienes se interrogan acerca de la necesidad de una revolución administrativa, similar a la que tuvo en los inicios del siglo XX, teniendo en cuenta que las organizaciones no han podido escapar del

paradigma burocrático que ha creado entornos laborales limitantes del pleno uso del potencial que todo trabajador posee. Emerge, entonces, un nuevo paradigma desde el campo del humanismo, cual es, un enfoque antropológico de la organización.

REFERENCIAS

- Aranzábal, A. (2005). *Los valores humanos y la dirección empresarial. Estudio empírico a los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)*. Tesis doctoral en Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Deustuo. España.
- Barraca, J. (2007). ¿Metafísica en las empresas? Del olvido de la filosofía primera en las organizaciones. *Revista Empresa y Humanismo*, 10 (1), pp. II-34.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: 1. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-MINISTER*, 3, jun-dic.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: 2. La trilogía administrativa. *AD-MINISTER*, 4, ene-jun.
- Bunge, M. (1985). *La ciencia, su método y su filosofía*. Argentina: Siglo Veinte.
- Chanlat J.F. (1994). Hacia una antropología de la administración. *Gestión y Política Pública*. III (2), segundo semestre.
- Chevalier, J. y Loschak, D. (1986). *Ciencia Administrativa*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. Biblioteca Básica.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Drucker, P. (1994). *La sociedad post capitalista*. Colombia: Norma.
- Escobar, G. y Morales, M. (2008). Visibilidad de la especie humana en el discurso administrativo. *Polisemia*, 4 (6), pp. 59-68.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Argentina: El Ateneo.

- Fromm, E. (1956). *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea: Hacia una sociedad sana*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Fromm, E. (1989). *La condición humana actual*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Gavin, J. y Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), pp. 379-392.
- Giddens, A. (2010). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- González, L. (2007). Humanismo y gestión humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Eleuthera*, 1, Enero-Diciembre.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Gvishiani, D. (1973). *Organización y gestión. Teoría y crítica*. Moscú: Progreso.
- Hamel, G. y Breen, B. (2008). *El futuro de la Administración*. Colombia: Norma.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Jiménez, J. (1975). *Teoría general de la Administración: la ciencia administrativa a la luz del enfoque sistémico*. Madrid: Tecnos.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Klisberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Argentina: Paidós.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, jul-ago.
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Muñoz, J. (2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. *Revista Gestión y Región*, 8, Julio-Diciembre.

- Parkin, M. y Esquivel, G. (2001). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Ramírez, L. (2015). *Administración estratégica en el Sector Público*. Universidad César Vallejo de Trujillo. Perú: Editorial Vallejana.
- Robbins, S. (1994). *Administración. Teoría y práctica*. México, D.F: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México, D.F: Prentice Hall.
- Salazar, A. (2014). *La luz tras la memoria. Artículos periodísticos sobre literatura y cultura (1945-1965). Tomo II*. Perú: Lápix Editores. Alejandro Sustí/Editor.
- Simon, H. (1962). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar S.A.
- Stoner, J., Freeman, R.E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México, D.F.: Prentice Hall.
- Taylor, F. (1987). *Principios de la administración científica*. Argentina: El Ateneo.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Yamamoto, J. (2013). Bienestar, gestión de recursos humanos y desarrollo social. *Tiempo de Opinión*, 4 (6), pp. 14-25.