

Retrospectiva hacia los fundamentos históricos de la administración como una posibilidad para reconstruir la función social de la empresa

Olga Herminda Román Muñoz, Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia
Luis Ferney Bonilla Betancourt, Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia
César Augusto Patiño Vargas, Universidad de San Buenaventura Cali, Colombia

Resumen: El predominio del racionalismo económico que busca la máxima eficiencia y la mayor productividad ha impactado la forma de gerenciar y concebir las organizaciones al originar una fusión entre las funciones administrativas con las financieras en la estructura organizacional, lo cual ha implicado una subordinación de lo administrativo frente a lo financiero, al punto que éste último comanda la organización por el supra poder ganado. Este enfoque crematístico de la empresa está dejando al margen el desarrollo de la cultura organizacional, la gestión humana, la administración por valores, el valor duradero y sustentable de la organización, entre otros. Es decir, la administración está centrada en obtener resultados financieros cortoplacistas, más no resultados estratégicos y sostenibles. Esta problemática lleva a investigar: ¿cuál es la incidencia de la integración de las funciones administrativas con las financieras en el desarrollo estratégico de las PYMES de Cali, en contraste con lo planteado por la teoría clásica de la administración? El interrogante se abordará desde el análisis de los argumentos de la Teoría Clásica de la Administración, pero también desde un trabajo de campo que permitirá corroborar la hipótesis de una necesaria separación de las funciones administrativas y las financieras para ejercer una doctrina administrativa efectiva y cumplir la verdadera función social de la empresa que debe buscar un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y ambientales.

Palabras clave: administración, teoría clásica de la administración, estructura organizacional, función social de la empresa

Abstract: The prevalence of economic rationalism in the search of maximum efficiency and greater productivity has impacted the ways of organization's conception and management by merging administrative and financial functions within the organizational structure as well as subordinating on to the other in such a way finance is granted such superpower so that it drives the organization. Such financial approach is leaving out the development of organizational culture, human resource management, value management, the company's long-lasting and sustainable value. That is, administration is centered in obtaining short-term financial results, but not to getting strategic nor sustainable results. This issue leads to inquire: what is the incidence of administrative and financial functions in the SMEs' strategic development in Cali, in contrast to what has been stated by the management's classical theory? The question is dealt with from the analysis of arguments in the Management's Classical Theory, but also from field work that allows supporting the hypothesis on a necessary separation between administrative and financial functions in order to exert an effective administrative approach as well as complying with the company's true social function, which has to look for balance between economic, social and environmental results.

Keywords: Management, Classical Theory, Organizational Structure, Company's Social Function

Introducción

Desde los inicios de la teoría administrativa, que tuvo su origen en el desarrollo de la revolución Industrial, las organizaciones han buscado afanosamente aumentar el valor duradero de la empresa en favor de los accionistas. La manera de hacerlo ha contado con la intención de satisfacer los deseos e intereses de los vinculados directos: inversionistas, Estado, proveedores, consumidores y empleados, esperando que la productividad, la rentabilidad, la innovación y la eficiencia sean los elementos clave para incrementar el resultado de la gestión gerencial.

Sin embargo, históricamente la forma de gerenciar las organizaciones, se ha enmarcado en los comportamientos económicos y en las presiones de mercado de cada época en especial. Tanto la



administración como las finanzas han estado al servicio de la economía, ofreciendo a las empresas soluciones, herramientas y, en algunos casos, modelos estáticos, que sólo han servido para obtener resultados cortoplacistas a favor de uno o dos grupos que operan alrededor de las organizaciones desconociendo las expectativas de los otros grupos de interés o stakeholders.

Hoy más que nunca, predomina el paradigma del capitalismo financiero caracterizado por factores tales como: la globalización, la reducción de costos, la competitividad, el valor agregado individual, las tecnologías de la información y comunicación, la orientación a los procesos, el trabajo polivalente y el neoliberalismo, entre otros, que buscan afanosamente aumentar la productividad y maximizar las ganancias, lo cual ha llevado a concebir una estructura organizacional que fusiona o integra las funciones administrativas con las financieras, claramente separadas en la propuesta gerencial de la teoría clásica de la administración por su claro argumento de que la primera debe estar orientada netamente a la gestión del capital mientras que la segunda debe orientar y apoyar a la organización: previendo, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando.

Esta integración de las funciones o actividades gerenciales clave, ha llevado a la subordinación de lo administrativo frente a lo financiero, cediendo tal suprapoder a lo financiero que prácticamente toda la organización se mueve en torno a ello, hasta el punto que el resto de la estructura organizacional se ha quedado sin voz ni voto en las decisiones gerenciales. La gestión de las empresas se ha centrado en alcanzar como sea el macroobjetivo financiero, sin dimensionar el impacto en lo estratégico y lo humano; y ha dejado a un lado enfoques como el desarrollo de cultura organizacional, la gestión humana, la administración por valores, la gestión del conocimiento, el capital intelectual, el capital social, el pensamiento sistémico, el valor duradero y sustentable de la empresa. En otras palabras, se ha focalizado únicamente en obtener resultados financieros cortoplacistas más no resultados estratégicos y sostenibles.

De allí surge la necesidad de plantear una investigación que responda a la pregunta: ¿cuál es la incidencia de la integración de las funciones administrativas con las financieras en el desarrollo estratégico de las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Cali, en contraste con lo planteado por la teoría clásica de la administración?

Esta investigación permitirá, entre otros, estudiar y analizar los argumentos del pasado en confrontación y relación con las condiciones del presente, con el propósito de comprender claramente la propuesta de la Teoría Clásica de la Administración de una necesaria separación de las funciones administrativas de las financieras para elevar la eficiencia de la organización y ejercer una doctrina administrativa efectiva. De igual forma, es necesario el conocimiento sobre los fundamentos históricos y teóricos que dan sustento al surgimiento y predominio del paradigma del capitalismo financiero y cuál ha sido su incidencia en la estructura de las organizaciones.

Los resultados de esta investigación ayudarán a proponer las recomendaciones teóricas y prácticas a las medianas y pequeñas empresas de Cali –Colombia– con el fin de obtener los esperados resultados económicos, sin desconocer que son los resultados e impactos sociales y ambientales, los que hacen verdaderamente sustentable a una organización. Por ello los objetivos propuestos en esta investigación son:

Objetivo general

Determinar la incidencia de la integración de las funciones administrativas y las financieras en el desarrollo estratégico de las PyMEs de Cali, en contraste con los postulados de la Teoría Clásica de la Administración.

Objetivos específicos

- 1) Determinar desde la Teoría Clásica de la Administración, los argumentos que sustentan la necesaria separación de las funciones administrativas y financieras en la estructura organizacional y en la gestión de la empresa.

- 2) Identificar los fundamentos históricos y teóricos que dan origen y sustento al paradigma del capitalismo financiero y cuál es su incidencia para la integración de las funciones administrativas y financieras en la estructura organizacional.
- 3) Establecer las diferencias en los resultados estratégicos y el valor duradero de la empresa entre organizaciones que han integrado las funciones administrativas con las financieras y aquellas que no lo han hecho.
- 4) Confrontar los argumentos teóricos y prácticos derivados de la investigación, que permitan sustentar una gestión estratégica efectiva e integral que equilibre los resultados económicos con los sociales y ambientales.

Metodología

Para el cumplimiento de sus objetivos, este estudio recurrirá al enfoque mixto o multimodal de la investigación, que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos para responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 751). Se busca con esto, tener mayores posibilidades para llegar a los resultados esperados en términos de aportar al conocimiento y a la administración efectiva de las PyMEs de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Para abordar el primero y segundo objetivos se recurrirá a la investigación documental histórica que permite estudiar y analizar los argumentos del pasado y su relación con las condiciones socio-económicas del presente para comprender, en este contexto, la propuesta de la Teoría Clásica de la Administración de una necesaria separación de las funciones administrativas y financieras en el esquema organizacional para elevar la eficiencia y productividad de la organización, así como también se revisarán los fundamentos históricos y teóricos que dan sustento al surgimiento y predominio del paradigma del capitalismo financiero y su incidencia en la gestión y en la estructura organizacional de las empresas contemporáneas.

El tercer objetivo se pretende lograr mediante una investigación descriptiva y explicativa que permitirá reseñar y analizar las características organizacionales de las empresas objeto de estudio (PyMEs de la ciudad de Cali), así como la relación entre sus resultados estratégicos y el tipo de estructura organizacional que han adoptado para conseguir sus metas.

En la realización de este trabajo de campo se usarán diversas técnicas de recolección de datos como la recopilación documental y la entrevista semi-estructurada. La primera con el fin de allegar documentos de las empresas que permitan analizar su ciclo histórico, proyecciones con respecto a sus resultados estratégicos y valor duradero de la empresa, y la segunda para corroborar si los dirigentes de dichas organizaciones tienen un enfoque sistémico de la empresa o sencillamente si su gestión se concentra en determinadas áreas de la misma. De igual forma, para complementar esta caracterización de las empresas respecto a sus resultados estratégicos se acudirá a las bases de datos especializadas como benchmark que brindan información sobre los resultados financieros de las empresas y su posición competitiva dentro de su grupo estratégico.

El cuarto objetivo se abordará desde un análisis cualitativo que permite identificar, analizar y comprender las relaciones entre los resultados estratégicos de las empresas y su valor duradero frente al tipo de estructura adoptada en comparación con los postulados de la Teoría Clásica de la Administración, para finalmente elaborar una propuesta teórica que permita sustentar la separación de las funciones administrativas y financieras, haciendo una aproximación a un modelo de estructura organizacional para una gestión estratégica integral ideal para este tipo de empresas.

De acuerdo con lo anterior, las hipótesis planteadas para el proceso de investigación son:

H1: Las empresas que han logrado separar las funciones administrativas de las financieras tienen más posibilidad de alcanzar resultados estratégicos y generar valor duradero para la empresa, que aquellas que han integrado estas funciones.

H2: Las empresas que han fusionado las funciones administrativas y financieras tienen en su área de Gestión Humana una orientación hacia la contratación, el control y el despido permanente

de personal, mientras que aquellas que no lo han hecho tienen como macroobjetivo promover su crecimiento continuo y auto-realización personal a través del trabajo.

H3: Las empresas que han logrado separar las funciones administrativas de las financieras tienen un enfoque sistémico de la empresa que les permite mantener el equilibrio entre los resultados económicos, sociales y ambientales.

Cabe aclarar que, por tratarse de un proceso de investigación en curso, en este artículo se presentan los resultados parciales que abordan el cumplimiento de los dos primeros objetivos de la investigación que pretenden hacer un acercamiento a la fundamentación teórica del tema de investigación, en particular los conceptos de la teoría clásica de la administración y los fundamentos del paradigma del capitalismo financiero. Su alcance no llega aún a la comprobación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Resultados preliminares

La administración moderna está inmersa en los postulados teóricos de cuatro grandes paradigmas: clásico o tradicional (1870–1930); neoclásico o reformista (1940–1970); capitalismo industrial (1980) y capitalismo financiero que inicia en 1990 y predomina hasta la actualidad (Zapata, 2005).

El paradigma clásico o tradicional que inicia en 1870 y termina en 1930 está representado por cuatro grandes escuelas: la administración científica sustentada en sus inicios por Adam Smith (1776) y desarrollada por Frederick W. Taylor (1911), Gilbreth (1912) y Emerson (1909), entre otros; la administración industrial y general con su máximo exponente Henry Fayol (1916); la administración burocrática formulada por Max Weber (1947) y la escuela de las relaciones humanas con autores como Elton Mayo (1933), Lewin (1935), Maslow (1954) y McGregor (1960), entre otros.

El paradigma neoclásico o reformista que va desde 1940 hasta 1970 se apoya en la teoría general de los sistemas (Katz y Kahn, 1940); en la escuela de la toma de decisiones (Simon, 1950); en la administración por objetivos (Drucker, 1954); y en los conceptos de la planeación estratégica que surgen con Andrews en 1965.

Por su parte, el paradigma del capitalismo industrial inicia con los enfoques de la calidad total sustentados por Deming (1982), Ishikawa (1968) y Juran (1989); el concepto de cultura organizacional introducido por Pettigrew en 1979 y sustentado por Peters y Waterman en 1982; el management renovado argumentado por Omar Aktouf (1998); y el mantenimiento productivo total (TPM) defendido por diversos autores.

Entre tanto, el paradigma del capitalismo financiero se sustenta con mayor fuerza en la década de 1990 y pronto encuentra su respaldo con los conceptos de reingeniería de Hammer y Champy (1994), el de outsourcing o subcontratación, el benchmarking o evaluación comparativa y la virtualización de las organizaciones.

Sin embargo, pese a que los contextos sociales y económicos son disímiles, la propuesta teórica de cada paradigma gira en torno a un único elemento: *el aumento de la productividad*. Es así como en la teoría clásica, con el objetivo de aumentar la eficiencia, y por ende la productividad de los trabajadores, se aplicó los métodos de la ciencia a los problemas de la administración al definir los principios de la especialización y la división del trabajo (Smith, 1776); establecer los principios de la administración científica: la descomposición de las tareas en sus elementos constitutivos, el análisis de estos elementos para elaborar el mejor método, el establecimiento de normas y estándares de producción, la selección científica de los obreros (predominando su capacidad física) y la remuneración en función de su rendimiento (Taylor, 1911); y simplificar los métodos de trabajo, a partir de lo cual, se popularizó la administración científica y se llevó a cabo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados (Emerson, 1909).

De igual forma, la doctrina administrativa planteada por Henry Fayol, que tiene su origen a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, y que se aplicó en un contexto caracterizado por el gigantismo de las organizaciones, el predominio del racionalismo económico, la aparición de los factores psíquicos y sociales del trabajo, la pérdida de control de la producción por parte del trabajador, la filosofía del hombre correcto en el puesto correcto, la orientación a la tarea y la máxima eficiencia

(Zapata, 2005), buscó dividir las actividades de la organización –desde la funcionalidad o departamentalización– considerando seis tipos de operaciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Según Fayol, la organización tenía que ser vista como un todo, y por lo tanto, su anatomía o estructura debería contemplar estos seis tipos de operaciones o funciones básicas:

Las operaciones técnicas: orientadas a la producción, transformación o fabricación de entradas (materia prima e insumos) en salidas (productos o servicios); las operaciones comerciales: encargadas del ámbito transaccional de la empresa: compra, venta y permuta de bienes o servicios; las operaciones financieras: concentradas en la gestión del capital; las operaciones de seguridad: orientadas a mantener la integridad y protección de bienes y personas; las operaciones contables: asociadas con el registro y control de activos, pasivos y patrimonio empresariales; las operaciones administrativas: focalizadas en orientar la organización, tienen la función de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las áreas de la organización.

Fayol consideraba que, a pesar de que las operaciones administrativas eran sólo una de las seis grandes actividades de las organizaciones, eran las más importantes porque: el prever preparaba para el porvenir; el organizar llevaba a considerar tanto el organismo social como el material; el dirigir tenía como misión hacer funcionar ese cuerpo social; el coordinar daba a las cosas y a los hechos las proporciones que realmente convienen y adaptaba los medios al objetivo principal; y finalmente, el controlar comprobaba si todo ocurría conforme al programa y señalaba las faltas por reparar, así como evitaba la repetición o el reproceso. Por ello, consideraba que el “gobierno” de la empresa consistía en llevar a la organización a cumplir los objetivos mediante el manejo de las seis operaciones básicas y la “dirección” estaba enfocada en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen cada unidad, en interés de la empresa.

En este mismo sentido, la obra de Fayol propone 14 principios generales que podrían orientar la práctica administrativa organizacional (Da Silva, 2001): división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal en sus cargos, iniciativa y espíritu de equipo. Sin embargo, algunos críticos de esta teoría manifiestan que más que principios pueden ser proverbios, deseos o simplemente “sentido común”. Pero, la investigación y las teorías actuales no han podido reemplazar o mejorar la *doctrina administrativa* de Henry Fayol, cuya obra se gestó durante más de cincuenta años en una época de rápido crecimiento en Francia, a través de una impecable carrera profesional que le permitió posicionarse a la empresa Commentry como una de las más prósperas de Europa (Murillo et. al., 2007).

Su obra quedó registrada en el libro *Administración Industrial y General* que se publica en 1916, en el que plantea cómo debe conducirse el administrador en todas las situaciones del proceso administrativo y cuáles son los principios generales que debe seguir para obtener la máxima eficiencia, considerando que “el gobierno de la empresa” consiste precisamente en cumplir los objetivos sociales por encima de los objetivos individuales, al tener la capacidad de visualizar la organización como un todo.

Por su parte, el tipo ideal de organización social y política del capitalismo inspirado por Max Weber (1947) al cual denominó “burocracia” contiene unas categorías fundamentales que buscan crear una organización formal que produzca una eficiencia y una eficacia elevadas inicialmente en organizaciones públicas (especialmente el Estado) pero posteriormente aplicada también a organizaciones privadas. Estas categorías son: una competencia basada en un campo de atribuciones y deberes objetivamente delimitado en poderes de mando y en una delimitación precisa de los medios de coerción y las hipótesis de su aplicación; un principio de jerarquía administrativa, es decir, de control y vigilancia para la autoridad constituida y del derecho de apelación o de solicitud para los subordinados; un principio de formación profesional para la aplicación de las reglas técnicas y normas; un principio de separación total entre la dirección y los medios de administración y adquisición, y finalmente, la ausencia de apropiación del puesto por parte del titular (Zapata, 2005).

Siendo así, los tipos de dominación que se ejercen en la organización burocrática son: el tradicional donde el poder es legitimado por el hecho de que, son las costumbres establecidas y acepta-

das -la tradición- las que designan a las personas en posición de dominación; el carismático donde el poder obtiene su legitimidad del brillo individual de la persona, la lealtad y la devoción que ésta suscite gracias a su valor, sus dones y cualidades; y el legal cuyo poder es legitimado por la fuerza de la ley o la reglamentación racionalmente establecida (Weber, 1965).

Este tipo de estructura de relaciones, poder, objetivos, papeles, actividades, comunicaciones y otros factores que surgen cuando las personas trabajan juntas, lleva precisamente a fundar la escuela estructuralista de la administración y a considerar que la sociología se puede aplicar a las organizaciones.

De hecho, las problemáticas de la época marcada por una excesiva estandarización, mecanización, monotonía y rutina, sumadas a la necesidad de humanizar y democratizar la administración, llevan a considerar los factores sociológicos y psicológicos como altamente impactantes en la motivación y productividad de los trabajadores. Por ello surgen diversos aportes con enfoque humanista que pretenden aplicar las *"ciencias de la vida"* a la administración. Es así como se introduce el estudio del hombre y su comportamiento en la organización desde el punto de vista filogenético (sus orígenes, el cerebro, el sistema nervioso, la etología, el lenguaje, la palabra y las representaciones simbólicas, entre otros); desde la ontogénesis (su desarrollo neurobiológico, la inteligencia, la afectividad, el psicoanálisis, la estructura de la personalidad, el rol de la angustia, los mecanismos de defensa, etapas del desarrollo, la socialización); y surge igualmente una primera noción de cultura organizacional (Zapata, 2005).

En esta corriente humanista el pionero es Elton Mayo (1933) con sus experimentos de Hawthorne que reivindican la importancia de la motivación y los ciclos motivacionales, el valor del liderazgo, el apoyo de las redes de comunicación, la importancia del estudio de las necesidades humanas, el protagonismo de la organización informal, la dinámica de los grupos informales, el impacto de los rasgos de personalidad y la valía de la identificación del hombre con la empresa. En síntesis, se debe considerar que el hombre en su ambiente organizacional también está mediado tanto por sus sentimientos y emociones como por su parte racional.

Con los seguidores de Mayo se fortalece la Escuela Humanista de la Administración que en contraposición al *"homo economicus"* reconocen al *"homo social"* que busca la satisfacción de sus necesidades y la autorealización a través de las relaciones, la cooperación y la búsqueda incesante de su destino.

En este sentido, en 1949 Mary Parker Follet introduce los enfoques de la psicología y la antropología al campo de la administración con su estudio de las organizaciones como comunidades, lo cual la lleva a formular los principios de contacto directo, relaciones recíprocas, la ley de la situación y el control sobre los hechos, como unas premisas básicas para definir cómo deben conducirse los administradores para motivar a los empleados, alentarlos a tener un buen desempeño y dedicarse a cumplir las metas de la organización.

De igual forma, Chester Barnard hace una contribución importante respecto a la cooperación humana dentro de la organización a través del desarrollo de su "teoría de la aceptación de la autoridad" expuesta en sus obras *Las funciones del ejecutivo* (1938) y *Organización y Gerencia* (1948), en las cuales una de sus conclusiones más importantes es que la suma de las interacciones entre los individuos que lo constituyen, se convierte en un sistema social diferente al individuo mismo, pero que lo afecta directamente, con lo cual da inicio a la perspectiva de la organización como un sistema.

Posteriormente surgen diversos estudios que se centran en cada una de las variables del enfoque humanista y que contribuyen a fortalecer la importancia de considerar al hombre como el fin mismo de la organización. Es así como nacen la teoría del liderazgo y la dinámica de grupos (Lewin, 1935); la jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, 1954); la relación entre las exigencias organizacionales y el individuo (Argyris, 1957); los sistemas organizacionales (Likert, 1961); la teoría de los dos factores y la motivación (Herzberg, 1968); la teoría X y la teoría Y (McGregor, 1960); y el estudio de la motivación humana (McClelland, 1989), entre otras.

No se puede negar que ha existido una evolución importante de estos conceptos básicos formulados por la teoría clásica de la administración y que se han formulado nuevas teorías y herramientas empresariales importantes, sin embargo se mantienen vigentes muchos de estos preceptos fundamentales que trascienden hacia nuevas realidades establecidas por las rápidas exigencias del merca-

do y las presiones del sistema económico. Autores como Holt (1999) citando al ex secretario General de las Naciones Unidas Trygve Lie, consideran que la administración es un trabajo complejo, donde no existen teorías universales, por el contrario, hay un *“campo multidimensional, con un número de escuelas y direcciones que intentan explicar, predecir e influir el comportamiento de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas”*. Coincidiendo con este planteamiento Koontz y Wehrich (2003) afirman: *“numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuáles han originado el surgimiento de la “selva de las teorías administrativas”* (p. 15).

Hoy los administradores se mueven en esa *“selva de teorías”* y deben considerar que hay un *“campo multidimensional”* para ejercer una administración efectiva. Sin embargo, deben reconocer que desde ese momento histórico, Fayol propuso una teoría descendente, orientada hacia el ejercicio administrativo, en la que era importante *“quitar al dirigente toda acción o reflexión inútil”* para que el ejercicio administrativo rindiera frutos (Da Silva, 2001). Si bien, Taylor reconoció el valor del factor humano en la productividad de las organizaciones, Fayol por su parte analizó el aporte del dirigente y la estructura como cuerpo social reivindicando ese mismo objetivo. Es decir, que desde principios del siglo XX, el papel del ser humano en las organizaciones fue reconocido y estudiado en virtud de la relevancia que tiene para el éxito empresarial. Lastimosamente, ante las presiones del mercado y la prevalencia del paradigma del capitalismo financiero muchas organizaciones han perdido el sentido de su verdadera función social y se han orientado únicamente por intereses crematísticos. Cruz (2005) expresa: *“hace varias décadas las disciplinas administrativas vienen pregonando el humanismo en la gestión, como una “herramienta” llamada a humanizar las prácticas en las organizaciones, sin embargo, ya George Steiner (1971) sugirió que las humanidades no garantizan la humanidad, en las actitudes de los hombres, a propósito de sus reflexiones sobre el holocausto nazi”*.

Continuando con su planteamiento, recuerda que *“en medio de una sostenida retórica humanista en la gestión, estamos presenciando que las prácticas administrativas de finales del siglo XX y de comienzos del XXI parecen retrotraer la situación de los subordinados en el trabajo a condiciones anteriores a la época del bienestar, sobre todo en los países de la “periferia”. Por estos días, los hombres y las mujeres del trabajo ya no parecen luchar para eliminar la “alienación”, sino para no ser convertidos en seres humanos prescindibles, expulsados del circuito de la producción y del consumo. La consigna del momento es no dejarse arrojar a la marginalidad, de donde difícilmente hay regreso”* (Forrester, 2002 citado por Cruz, 2005).

La supervivencia de la forma de vida moderna para *“aumentar la productividad”* depende de la diligencia y la competencia para la eliminación de basura y residuos, incluidos, por supuesto, los *“residuos humanos”*, de allí que las estrategias globales emergentes y en la lógica de las luchas por el poder, entre otros tantos problemas que ha traído *“la modernidad”*, los hombres y mujeres no sólo pierden su empleo, sus proyectos, sus puntos de referencia, la confianza de llevar el control de sus vidas, sino que también se encuentran a sí mismos despojados de su dignidad como trabajadores, de su autoestima, de la sensación de ser útiles y de gozar de un puesto propio en la sociedad (Bauman, 2004).

En ese orden de ideas, otros autores coinciden en publicar que, el papel administrativo hoy trasciende más hacia una práctica financiera subordinante, en la que los principios de la administración se orientan cada vez más hacia un objetivo económico, dejando en un plano secundario los elementos propios del ejercicio administrativo, tales como: la estabilidad del personal, la equidad, el espíritu de equipo, la subordinación del interés individual al interés general, entre otros, que en sus inicios plantearon claramente algunos autores como Fayol.

Al respecto, Aktouf (1998) expresa *“muchas otras obras y autores importantes condenan la incondicional parcialización hacia el lucro y la rentabilidad de corto plazo, que impide ver la magnitud de las repercusiones negativas y hace persistir en la vía del derroche y la evasión anticipada”*, en ese mismo sentido el autor cita a Alain Chainlat, haciendo una reflexión sobre la ideología económica que domina al mundo y su relación con los imperativos actuales de la administración, y por ello expone que la racionalidad económica se hace cada vez más autónoma frente a las otras racionalidades y termina por imponer su propia lógica frente al desarrollo del mercado. Hoy *“la econo-*

mía, en el carácter de lugar institucional dominante, produce no sólo objetos para los sujetos apropiados, sino sujetos para los objetos apropiados” (M. Sahlins citado por Quijano y Tovar, 2006)

Parafraseando a Restrepo (1996) se ratifica que hoy nuestra sociedad es incapaz de entender la profundidad de su crisis, de interpretar los problemas políticos, económicos, sociales, ecológicos y humanos que la voracidad del sistema capitalista está causando. El consumismo ha ido avasallando y destruyendo sistemáticamente todo aquello que es verdaderamente digno de vivirse. *“Estamos frente a una sociedad escindida y esquizofrénica llena de discursos participativos y democráticos, pero a la vez, con el mismo pragmatismo, convivimos con las dinámicas más feroces de terror y autoritarismo que se anidan en la vida cotidiana”* (Restrepo, 1996, p. 77). Esta es la realidad que se vive día a día en las organizaciones, en las que por sacar el máximo provecho económico, no importa si se destruyen los recursos naturales, si se eliminan los considerados “residuos humanos” (Bauman, 2004) o si se hace de la administración una ciencia de la explotación “para aprovechar los recursos y la mano de obra barata”. Lastimosamente, *“los rigores de la competencia, no menos duros por ser imperfectos en el sentido económico, desarrollan en los moralmente débiles la tentación de ir a lo suyo y de encubrir, como sea posible, los costos sociales de una actividad económica descuidada y otros perjuicios al público”* (Andrews, 1971, p.11).

Irónicamente, una forma de generar mayor credibilidad en el modelo neoliberal se soporta en la oportunidad que generan las empresas con estructuras organizacionales más planas con el argumento del “empoderamiento” y la “autonomía” de los empleados, sin embargo es claro que donde hay menor cantidad de cargos directivos, que suelen ser entendidos como costosos, se afecta “el valor y la utilidad del negocio”, por lo tanto puede llegar a ser una práctica “conveniente”. Un ejemplo de ello es el argumento de Handel, quien citando un estudio de Jensen, explica como éste último llega a una conclusión sobre este aspecto así: *“El (Jensen) argumenta que muchas empresas habían crecido antieconómicamente grandes por la comparación entre la tasa de crecimiento de los pagos a ejecutivos vinculados respecto a la creación de valor para los accionistas y la promoción de los mandos intermedios en compensación en lugar de utilizar bonos de rendimiento contingente, los cuales llevaron a la proliferación de niveles innecesarios de gerencia”* (Handel, 2014), que lógicamente era prioritario reducir. Estos argumentos llevan a ratificar que *“la empresa es la mayor y más heterogénea de todas las actividades humanas y tiene, aún más que otras áreas de la actividad humana, pasadizos secretos de egoísmo en los que la lucha por la supervivencia trae la desesperación”* (Andrews, 1971, p. 161).

Herramientas gerenciales como el outsourcing o la reingeniería buscan resultados financieros deshaciéndose de una carga prestacional importante o eliminando de plano cargos o procesos que no estén generando los rendimientos económicos esperados, sin considerar los impactos sociales. Luego, la verdadera filosofía de herramientas como outsourcing es aportar valor económico añadido a la actividad de la empresa (Sanz, 2002).

En la realidad empresarial contemporánea de globalización y apertura de mercados, es indiscutible la necesidad de mantener precios competitivos en los productos y servicios que se ofertan, como una forma de consolidar un buen perfil competitivo de la organización, pero también es necesario considerar que el talento humano que conforma la empresa desde los diferentes stakeholders, es la base que sustenta a la organización y debería ser visto como su fin y no como su medio, porque la organización debe estar al servicio del hombre y no el hombre al servicio de la organización (Arroyo, 2010). Y más aún, *“para lograr que la mundialización aporte beneficios para todos (...) es preciso poner la economía al servicio del ser humano y no al ser humano al servicio de la economía”* (Chirac, 1996).

Este tipo de argumentos nos cuestionan sobre el papel de la administración en un mundo desafiante y altamente competitivo, donde las empresas utilizan como criterio prioritario de éxito los indicadores económicos y financieros, independientemente de su efecto sobre cualquier otro elemento organizacional, como también sus efectos en lo social y ambiental.

Para las empresas es importante reconocer nuevamente el verdadero valor del largo plazo, de la participación y de la distribución, como lo mencionan algunos autores que han reflexionado sobre el tema administrativo. *“Lo que ocurre en torno a la administración y los actos administrativos es*

también importante, sino más importante que las herramientas administrativas utilizadas” (Aktouf, 1998). Es decir, que el administrador debe saber utilizar las herramientas en la función administrativa, para que no sean ellas las que administren la organización. Las prácticas contables, financieras y económicas son instrumentos que acompañan a la administración en la tarea de generar sostenibilidad en las organizaciones, pero no son la administración en sí misma, porque no reconocen otras dimensiones como el factor humano y el impacto social, cuando la empresa podría incluso considerarse a sí misma como un organismo vivo que aprende, evoluciona, se desarrolla, crece o no según las necesidades y presiones de su entorno interno y externo (Senge, 1995).

Un enfoque contemporáneo como el que nos presentan Kaplan y Norton en su libro sobre mapas estratégicos publicado en 2004, ratifica la necesidad de mirar la organización como un sistema abierto desde cuatro perspectivas para la descripción e implementación de la estrategia de una empresa, entendiendo que entre ellas hay relaciones de causa – efecto y conllevan a un enfoque holista e integral de la organización. La perspectiva financiera, la del cliente o comercial, la de los procesos internos y la de aprendizaje / crecimiento / adaptación. Todas ellas vinculadas entre sí para no perder de vista su enfoque sistémico que las debe llevar a crear valor diferenciado y sostenible. Por ello, los principios de esta teoría no están subordinados únicamente al resultado financiero del negocio, pues estos se lograrán en la medida que se alcancen los objetivos planteados en cada una de las otras perspectivas comenzando por la capacidad de aprendizaje, crecimiento y adaptación sustentada en el talento humano de la organización.

Según los autores *“las empresas pueden dedicar sus inversiones en capital humano y en general en todos los activos intangibles para crear un valor diferenciado y sostenible. Todas las empresas de hoy en día crean valor sostenible mediante la potenciación de sus activos intangibles: capital humano, bases de datos, sistemas de información, procesos de alta calidad, relaciones con los clientes, capacidad de innovación, cultura”* (Kaplan & Norton, 2004). Es decir que el enfoque sistémico debe servir de soporte a la administración, pues un enfoque unidireccional podría generar resultados puntuales en una dimensión, pero afectar otras igualmente importantes. Lastimosamente muy pocos administradores tienen la capacidad de visualizar la empresa como este enfoque sistémico, y por el contrario, predomina un pensamiento lineal y fragmentado que los lleva a priorizar generalmente una sola óptica del negocio: el financiero.

El desafío está en encontrar la forma de generar una simbiosis entre las diferentes perspectivas para lograr un pensamiento multidimensional o sistémico, pues como lo plantean los autores *“la inversión en activos intangibles con vista a un rendimiento de largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener buenos resultados financieros a corto plazo”* (Kaplan & Norton, 2004). Considerando la velocidad evolutiva de los entornos, podría generarse entre los directivos, una tendencia a mantener buenos resultados financieros en el corto plazo, tanto como sea posible.

Los analistas coinciden en afirmar que más que las empresas, es el sistema en general el que presenta una tendencia hacia el neoliberalismo, por lo que la práctica administrativa se permea de este enfoque. Como lo plantea Soros (1999) *“el sistema está profundamente viciado. Mientras el capitalismo continúe triunfante, la búsqueda de dinero anula todas las demás consideraciones sociales. Los mecanismos económicos y políticos quedan desbaratados. El desarrollo de una economía global no ha ido a la par que el desarrollo de una sociedad global”*. Pero es allí donde se exige al administrador que reconozca el valor del enfoque sistémico, del capital intelectual, de la responsabilidad social y de la generación de valor duradero en el tiempo, de manera que su gestión pueda evidenciarse más allá de los indicadores financieros hacia una verdadera gestión estratégica integral.

En este sentido, vale la pena considerar que un estudio de resiliencia organizacional, realizado en universidades de Norteamérica, plantea que *“la capacidad de recuperación de una organización se desarrolla a través de la gestión estratégica de los recursos humanos para crear competencias entre los empleados de la base, que cuando se adhieren a nivel organizacional, hacen posible que las organizaciones desarrollen la capacidad de responder de manera flexible cuando experimentan shocks severos”* (Lengnick-Hall C., Beck & Lengnick-Hall M., 2011). Es decir, que los recursos económicos por sí mismos no aseguran la continuidad del negocio en situaciones adversas, pues hay

aportes del personal iguales o más valiosos que el dinero y que no pueden adquirirse de manera transaccional.

Pero aun siendo conscientes del aporte que realiza el personal al logro de los objetivos del negocio, existen disyuntivas en la forma como debería integrarse en la función administrativa la gestión del talento humano. Así lo plantean Van Buren y otros *“Los análisis en curso en el ámbito general se enfocan en cómo la Gestión de Recursos Humanos (GRH) puede agregar valor estratégico y contribuir al éxito del negocio, sin embargo hay costos y tensiones asociadas con el posicionamiento de la Gestión de Recursos Humanos”* (Van Buren, Greenwood & Sheehan, 2011). Por lo tanto, el discurso progresista en el que se sugiere valorar al empleado en función de su aporte a la organización, pierde credibilidad ante la permanente preocupación sobre el aspecto financiero que impone los límites a la gestión.

Complementando el análisis anterior, otros autores proponen que *“en un enfoque de mejoramiento continuo el recurso humano debe ser entendido como un recurso a movilizarse en lugar de un recurso que debe alimentarse”* (Lengnick-Hall C., Lengnick-Hall M., Andrade & Drake, 2009), entendiendo que hay capacidades que se desarrollan gracias a la intervención del personal y pueden incluso llegar a generar mayor sostenibilidad que unas utilidades monetarias satisfactorias a las expectativas de los socios capitalistas.

El papel de la administración hoy es reconocer que aunque la globalización es una realidad a la que hay que responder con sistemas productivos eficientes, las empresas no se pueden apartar de su realidad social, ambiental y económica, y por lo tanto, deben responder con soluciones integrales y equilibradas a las necesidades humanas, porque éstas serían la verdadera vía para hacerlas sostenibles y sustentables.

Conclusiones preliminares

En el actual paradigma del capitalismo financiero, caracterizado por factores como la globalización, la reducción de costos, la competitividad, el valor agregado individual, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, la orientación a los procesos, el trabajo polivalente y el neoliberalismo, entre otros, en la forma de gerenciar y concebir la organización ha visto necesaria y ha adoptado la fusión o integración de la función financiera con la administrativa, claramente separadas en la propuesta gerencial de la teoría clásica de la administración bajo el argumento de que la primera está orientada netamente a la gestión del capital mientras que la segunda debe orientar y apoyar a la organización previendo, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando.

Esta fusión de las funciones ha implicado que se pierda de vista una gestión efectiva e integral, y que por el contrario alienados por el paradigma del capitalismo financiero, exista una predisposición para el tecnicismo y la cultura tecnocrática que se manifiestan, entre otros, por el recurso fácil a la prescripción explícita que describe el procedimiento a seguir para obtener los “resultados esperados”: reglas, recetas, programas, sistemas expertos, entre otros, que buscan obtener “máxima rentabilidad”, excluyendo al ser humano que es la principal fuente de contingencia (Bédard, 2003). Es todo un desafío para el administrador actual, que no sólo busque las “utilidades”, sino el bienestar de toda la organización incluyendo todos los grupos de interés o Stakeholders.

Ante este panorama, hoy es urgente reconocer que la empresa, es ante todo una sociedad de personas, en la que se conjugan capital, trabajo y organización para alcanzar un fin y poder contribuir al bien común, tanto de la organización como de la sociedad (Arroyo, 2010). Por ello, se debe buscar insistentemente una combinación armónica y coherente de intereses desde un enfoque multidisciplinar e integral. Sin embargo “las teorías enseñadas en la administración prestan a menudo de otras disciplinas (el derecho, la economía política, la psicología, el psicoanálisis, etc.); que poseen cada una de ellas sus propios fundamentos y presupuestos, la coherencia teórica y la integración práctica dejando, tanto al estudiante como al ejecutivo, las dificultades particulares de tal integración, pues no son verdaderamente discutidas y resueltas durante la formación. En lo que concierne a la ética, y aunque se ha manifestado incesantemente la necesidad de integrarlas a la administración, su inserción parece difícil de lograr, como si se tratara de un cuerpo extraño” (Bédard, 2003, p.76).

La base ontológica y axiológica de la Administración ya no pueden seguir considerándose como ese “cuerpo extraño”: Por el contrario, es cada vez más urgente que la Administración se asuma desde una formación de competencias que procuren el desarrollo integral de las personas, y en este sentido, se debe formar sobre la base de cuatro dimensiones filosóficas fundamentales: las conductas y prácticas (praxeología) que son un reflejo del saber y el conocimiento (epistemología), fundamentados en los valores y la ética (axiología), sentados sobre las bases de los principios fundadores (ontología) (Bédard, 2003). Un Administrador competente e integral no sólo debe hacer uso de su saber y su experiencia, sino que debe poner en juego todas sus dimensiones humanas en un conjunto armonioso y coherente que procure satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la empresa y aportar al desarrollo, equilibrando los intereses económicos con los sociales y ambientales.

La responsabilidad del Administrador va más allá de lograr la rentabilidad y obtener rendimientos para los inversionistas. Su deber es lograr la sustentabilidad de la empresa cumpliendo con su verdadera función social, lo cual implica dar una justa prioridad al hombre sobre el capital y los recursos materiales retomando la filosofía de la administración como una ciencia social y porque no decirlo: una “ciencia de la vida”, así como desde sus inicios lo argumentaron Taylor, Fayol, Mayo y Weber.

Taylor desde su propuesta de una administración científica que buscó la mejor forma de hacer la tarea, con la premisa básica de cómo lograr un día justo de trabajo promoviendo una revolución mental que optara por la ciencia en lugar del empirismo, la armonía en vez de la discordia, la cooperación en contraposición al individualismo, los métodos y mecanismos necesarios para facilitar la máxima producción y el desarrollo de cada hombre para alcanzar su máxima eficiencia y prosperidad. Porque “el objetivo principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el empleador, junto con la máxima prosperidad para el empleado” (Taylor, 1911).

Fayol desde su enfoque anatómico y estructural de la empresa que visualizó la organización como un todo y dio las pautas para que el administrador supiera conducir el proceso administrativo y aplicar los principios generales para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta que “los gerentes no nacen, sino que se hacen” porque la habilidad para administrar se puede enseñar, una vez que se comprenden los principios fundamentales. De allí que argumentó: “vuestro porvenir dependerá en mucho de vuestra capacidad técnica, pero dependerá más de vuestra capacidad administrativa” (Fayol, 1916) porque para él, tener un buen “gobierno de la empresa” implicaba priorizar lo administrativo frente a lo técnico, para cumplir los objetivos sociales por encima de los objetivos individuales.

Elton Mayo con su política humanista de la empresa introdujo el concepto del hombre social a la administración, tomando en cuenta las contribuciones del campo de la sociología y de la psicología en las ciencias del comportamiento en el trabajo, con la finalidad de contemplar las motivaciones del trabajador así como las reacciones de grupo a fin de obtener un mayor rendimiento de los trabajadores. En sus diversas investigaciones, Mayo ratificó que los trabajadores actúan según sus sentimientos y emociones. Por lo tanto, sus argumentos se basaban en que si se trata al trabajador con respeto y se resuelve sus necesidades, son mayores los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia. De allí que una de sus grandes conclusiones se enfocó en resaltar que son los factores psicológicos los que hacen aumentar la productividad: la autonomía, el ambiente de diálogo, la participación, la amistad y el compañerismo en el trabajo son factores determinantes para el éxito organizacional (Roethlisberger & Dickson, s.f.).

Por su parte, Weber destacó que los principios de formalización, división del trabajo, principio de jerarquía, impersonalidad, competencia técnica, separación de la propiedad de la administración y profesionalización del empleado son parte fundamental de una administración efectiva y debe haber reglas claras, procedimientos indicativos y estructuras bien diseñadas. En este sentido “la burocracia es una clase ideal de organización, intencionalmente racional y muy eficiente que tiene como base los principios de la lógica, el orden y la autoridad legítima” (Shermerhorn, 2011, p. 63) con el fin de lograr equidad o igualdad en el trato tanto con los empleados como con los clientes, y no aquella organización lenta e inflexible que pierde su objeto social por estar inmersa en los trámites.

Cada una de estas teorías surgió como una respuesta efectiva, pertinente y contextualizada según los problemas más importantes de su época. Por ello, se puede considerar que todas ellas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas a tales problemas.

Lo cierto es que, analizando cada propuesta teórica tanto de los clásicos como de los contemporáneos, la gran conclusión es que dependerá siempre de la naturaleza humana el buen desempeño y efectividad de la organización. Por lo tanto, es hora de recabar en “la selva de las teorías administrativas” y rescatar todos aquellos argumentos que nos permitan reconstruir la verdadera función social de la empresa, en la cual el hombre es el fin para el desarrollo, y no simplemente el medio de producción.

En este orden de ideas, la independencia entre la función administrativa y financiera debe ser interpretada no como un asunto de cargos gerenciales, sino como la posibilidad de lograr procesos efectivos y cumplimiento de objetivos de la organización, considerando además que el vínculo que se está analizando en la presente investigación, y que es el más preocupante, es la subordinación de lo administrativo frente a lo financiero con sus efectos nocivos en todo el sistema organizacional y social, más allá de la forma como deba denominarse el cargo en la estructura organizacional. Por lo anterior, es importante anotar que este proceso investigativo continuará con un trabajo de campo en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali – Colombia en las cuales se pretende probar la principal hipótesis enunciada así: las empresas que han logrado separar las funciones administrativas de las financieras tienen más posibilidad de alcanzar resultados estratégicos y generar valor duradero para la empresa, que aquellas que no lo han hecho, porque centran su gestión en el desarrollo del talento humano vinculado a la organización, al que reconocen como su base fundamental para generar ventajas competitivas sustentables.

REFERENCIAS

- Andrews, K. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood III: Dow-Jones Irwin.
- Aktouf, O. (1998). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. Nueva York: Harper & Row.
- Arroyo, G. (2010). *El empresario: la realidad de la empresa y la DSI*. Editorial Crese y empresa responsable.
- Barnard, Ch. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- (1948). *Organization and management*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Bauman, Z. (2004). *Vidas Desperdiciadas. La modernidad y sus parias*. España: Editorial Paidós.
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. *Revista Ad-Minister Universidad EAFIT*, 3, p.p. 68-88
- Chirac, J. (1996). *La Economía al servicio del hombre. 83ª. Conferencia Internacional de la Organización Internacional del Trabajo*. Ginebra.
- Cruz, F. (2005). *Nuevo pensamiento administrativo*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración.
- Da Silva, R.O. (2001). *Teorías de la Administración*. Sao Pablo: Thomson.
- Deming, E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, EE.UU.: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper & Row.
- Emerson, H. (1909). *The twelve principles of Efficiency*. Nueva York: The Engineering Magazine Co.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Administration*. Londres: Pitman.
- Follet, M.P. (1949). *Freedom and Coordination*. Londres: Management Publications Trust.
- Gilbreth, F. (1912). *Primer of scientific management*. Nueva York: D. Van Nostrand, Co, Inc.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería: Revolucionando la empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Handel, M.J. (2014). Theories of lean management: An empirical evaluation. *Social Science Research*, 44, p.p.86-102.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1968). *¿One more time, how do you motivate employees?*. Harvard Business Review.
- Holt, K. (1999). Management and Organization through 100 years. *Technovation*, 19, p.p. 135-140.
- Ishikawa, K. (1968). *Guide to quality control*. Tokyo: Juse.
- Juran, J. (1989). *Juran on Leadership for quality: an executive handbook*. Nueva York: The Free Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Katz, D. y Kahn, R. (1940). *The social psychology of organization*. Nueva York: Wiley.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2003). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. & Lengnick-Hall, M. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21 (3), p.p. 243-255.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19 (2), p.p. 64-85.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. Nueva York: McGraw Hill.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of management*. New York: Mc Graw Hill.
- (1961). *La gobernanza participativa de la empresa*. New York: Mc Graw Hill.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Editorial Narcea.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard University Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw Hill.
- Murillo, G., Zapata, A., Martínez, J. Avila, H., Salas, J. y López, H. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On Studing Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-81.
- Quijano, O. y Tobar, J. (2006). *Biopolítica y filosofías de vida*. Popayán: Editorial Universidad del Cauca.
- Restrepo, L.C. (1996). *Insurgencia Civil y Epidemia de Ternura*. Bogotá: ADC.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (s.f.). *Management and the Worker*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Sanz, A. (2002). Outsourcing: una herramienta de gestión que aporta valor añadido a la actividad de la empresa. *Revista Actualidad*.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Shermerhorn, J.R. (2011). *Administración*. Segunda Edición. Editorial Limusa S.A.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature of the wealth nations*. Londres: A Strahan & T. Cadell.
- Soros, G. (1999). *La crisis del capitalismo global*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Steiner, G. (1971). *En el castillo de Barba Azul. Aproximación a un nuevo concepto de cultura*. Barcelona: Gedisa.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), p.p. 209–219.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Nueva York: A.M: Henderson y Talcott Parsons, org (Editores y traductores), Oxford University Press.
- (1965). *Os tres aspectos da autoridade legítima, em organizacoes complexas*. Sao Paulo: Ed. Atlas.
- Zapata, A. (2005). *Paradigmas de la Administración Moderna (1870-2005)*. Notas de clase. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.

SOBRE LOS AUTORES

Olga Hermina Román Muñoz: Administradora de Empresas – Universidad Nacional (UNAD); Licenciada en Matemáticas y Física – Universidad de Nariño; Tecnóloga en Gestión de Instituciones y Programas de Desarrollo Social-Universidad Nacional (UNAD); Especialista en Alta Gerencia-Universidad de Nariño; Magíster en Educación: Desarrollo Humano Universidad de San Buenaventura-Cali. Docente Investigadora Tiempo Completo USB-Cali, Grupo de Investigación Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible (GEOS); Directora del Proyecto de Investigación: Pensamiento Estratégico en microempresas de Producción de Alimentos de la ciudad de Cali; Directora del Proyecto de Investigación: Ambiente Organizacional (Cultura, Estructura, Procesos, Personal e Incentivos) en empresas procesadoras de alimentos con el mayor volumen de ventas en Cali; Directora del Proyecto Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura organizacional para lograr competitividad en los Superetes del Valle del Cauca (Colombia); y Directora del Semillero “Pensamiento Estratégico”.

Luis Ferney Bonilla Betancourt: Ingeniero Industrial, Universidad del Valle, 2001; Magister en Administración, Universidad del Valle, 2011. Docente Investigador Tiempo Completo USB-Cali, Grupo de Investigación Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible (GEOS), Co-investigador del Proyecto Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura organizacional para lograr competitividad en los superetes del Valle del Cauca – Colombia.

César Augusto Patiño Vargas: Administrador de Empresas – Universidad ICESI; Especialista en Finanzas – Universidad EAFIT; Magister en Administración de Empresas – Universidad del Valle; Candidato a Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de la Habana de Cuba. Docente Investigador Tiempo Completo USB-Cali, Grupo de Investigación Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible (GEOS), Co-investigador del Proyecto Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura organizacional para lograr competitividad en los superetes del Valle del Cauca – Colombia.