

# Rompiendo

## el paradigma de la administración

*«Ningún problema puede resolverse a partir de la misma conciencia que lo creó.  
Hay que aprender a ver el mundo de nuevo».<sup>1</sup>*

**Aquilino Callejas González\***

**H**ace 77 años aproximadamente que el señor Henry Fayol con su postulado de la Administración Industrial, siguiendo el principio tayloriano de que «el principal propósito de la administración debía consistir en asegurar el máximo de **prosperidad** al empleador, unido al máximo de **prosperidad** de cada empleado» y partiendo del paradigma de que es la función administrativa la «encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos», estableció lo que se conoce como el proceso administrativo.

Entonces se enseñó que Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Se decía que prever es escrutar el porve-

nir y confeccionar el programa de acción; organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa; mandar es dirigir al personal; coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos y controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Durante todos estos años nos hemos dedicado a desarrollar cada uno de estos pasos del proceso aceptando los postulados de la administración industrial y el paradigma de la prosperidad como una verdad permanente; es así como hemos evolucionado de los planes indicativos a la planeación operativa y de allí a la planeación estratégica con toda su gama de opciones, como son la proyectora, la situacional, para estar desarro-

<sup>1</sup> Albert Einstein.

<sup>2</sup> Administrador de Empresas con énfasis en relaciones industriales de la U. Javeriana. Honoris Causa en Administración de la Seguridad de la Universidad Militar Nueva Granada, Director de la Especialización de Finanzas y Administración Pública y catedrático de Habilidades Gerenciales y Gerencia Estratégica de la U.M.N.G.

llando lo que hoy llamamos la prospectiva estratégica. Hemos pasado de una organización centralizada a una descentralizada, de una organización funcional a una departamentalizada; de una estructura local a una nacional y luego a una transnacional para plantear hoy en día la globalizada; de una organización militar o escalar a una organización aplanada o en termino castizo una organización chata; hemos planteado formas de dirigir autocráticamente, burocráticamente, a través de objetivos, para llegar a modas como son los círculos de calidad, cero defectos, justo a tiempo, administración de la calidad total, el outsourcing, la reingeniería y el empoderamiento. En lo referente a la coordinación desarrollamos análisis de cargos, manuales de funciones, de procesos y administración de procedimientos, desarrollo organizacional y los canales de comunicación formales e informales llegando al desarrollo de correos electrónicos y finalmente en el tema del control desarrollamos contralorías, auditorías, asesorías y consultorías para retomar hoy en día el control interno.

Se pensaba que los recursos de la empresa eran los físicos, humanos y financieros y se evolucionaron en aspectos como productos, intermedios y finales, comerciales e industriales hasta llegar a los conceptos de vendedor, mercado, comprador y finalmente al concepto de cliente.

¿Qué hemos logrado con todo esto? lo que se ha denominado el gerente o el administrador confuso. Cada nueva moda o teoría promete siempre hacer más efectiva la función del gerente. Es importante entender que

existe una diferencia entre lo absurdo y la estupidez. La estupidez es el comportamiento que se reconoce como erróneo, incompetente, se refiere a no contar con todas las facultades. Con la administración estúpida todo el mundo se da cuenta de cómo hacerlo bien. Por otro lado lo absurdo surge de la naturaleza humana esencial de la situación. Parece que hoy en día se requiere administrar lo absurdo.

Quiero que nos fijemos en lo siguiente: estos postulados se establecieron para ser aplicados en lo que el señor Fayol llamó la Administración Industrial sobre el paradigma de la «prosperidad». Y qué hemos hecho!, con la idea de tecnificar la administración la estandarizamos y la hemos aplicado para todas las empresas de todos los sectores.

Espero que ustedes se estén haciendo la misma pregunta que yo, a estas alturas del análisis: y la función, la responsabilidad la tarea de seguridad ¿dónde está? ¿No aparece dentro del proceso de la administración? Pues bien, no apareció en ese momento

Señores, el mundo está obsesionado por la tecnología. Desde que el hombre descubrió su capacidad para innovar, para crear, su obsesión por avanzar con el propósito de mejorar el mundo que lo rodea lo ha llevado a pensar en aplicar la tecnología en todas las áreas de la vida, aun en las más personales, como el amor (se empieza a seleccionar la pareja ideal a través de la computadora), el matrimonio, el hogar, la familia y en fin en todo lo que piensa que la puede aplicar. CREEMOS QUE INVENTAMOS LA TEC-

NOLOGÍA, PERO LA TECNOLOGÍA TERMINA RE-INVENTANDONOS A NOSOTROS. Consideremos el caso del automóvil; así como es un medio de transporte ágil, también es cierto que se ha convertido en una de las causas más importantes de accidentes y mortalidad; es decir que la existencia del automóvil ha originado que salir de la casa se haya convertido en algo muy peligroso y nos ha llevado a desarrollar una nueva estrategia en materia de seguridad: conjunto de viviendas con sus áreas sociales cercados y la continua vigilancia sobre nuestros hijos. Ha creado responsabilidades para los padres de familia que ninguna otra sociedad tuvo antes. Por ejemplo, en los fines de semana hay que llevar a los hijos y esposa a todas partes.

La tecnología ayuda en innumerables formas pero siempre tiene consecuencias negativas, esto en medicina es lo que se conoce como «IATROGENICO», que significa producido por el médico; los ejemplos están en las complicaciones derivadas de la cirugía, los efectos colaterales de los medicamentos. Se ha llegado a calcular que el personal de un hospital dedica la mitad del horario de trabajo al tratamiento de enfermedades iatrogénicas. Un ejemplo iatrogénico en los hogares fue la introducción de la lavadora de ropa con el propósito de terminar con la carga de trabajo de las amas de casa que pasaban casi todo el día lavando. Pero también originó la idea de utilizar ropa limpia con más frecuencia inclusive en el mismo día. Esta nueva forma de higiene puritana creó la necesidad de lavar la ropa con más frecuencia, lo que determinó que las amas de casa terminaran invirtiendo el

mismo número de horas que empleaban en este oficio, antes de inventarse la lavadora.

Y qué decir de la tecnología aplicada a la organización. Las empresas están moldeadas hoy en día por la tecnología de que disponen. Ese correo electrónico infinito, esta red computacional que se llama Internet, está creando comunidades como ninguna otra que hayamos conocido. La globalización de las empresas no está originada por la economía sino por la tecnología. Este fenómeno está presentando cambios profundos en las relaciones interpersonales en las empresas de unas consecuencias incalculables, por ejemplo teleconferencias, investigaciones y trabajos permanentes con participación simultánea en diferentes partes del mundo, y aunque los participantes nunca se encuentren juntos en la misma habitación, se establecen relaciones de trabajo sólidas y lazos poderosos de amistad.

Como consecuencia de todo esto, se han originado nuevas y difíciles preguntas con el objeto de analizar los fenómenos iatrogénicos a los que tenemos que enfrentar, por ejemplo: ¿Cuál es el tramo de control y lo que es más importante cuáles son las estrategias de seguridad en una red computarizada? ¿Cuál será la naturaleza de la coordinación y de la dirección? ¿Cuál es el papel de la gerencia media cuando el acceso vertical desde los niveles inferiores hasta los superiores y viceversa se ha vuelto tan sencillo? ¿Esta tecnología democratiza o centraliza la empresa? ¿Qué sucede con los aspectos como privacidad, lealtad, identidad y confidencialidad?

Por eso no es raro que hayamos llegado a considerar la formación de Gerentes de empresa como la adquisición de técnicas que llamamos Administración. Algunos gerentes pasan sus vidas tratando de descubrir técnicas que produzcan las conductas deseadas en sus empleados pero sin que hasta el momento lo hayan logrado.

Con la aplicación de la tecnología se desarrolla una fuerza en sentido contrario, que es lo opuesto exacto a lo que nos proponíamos; el riesgo, óigase bien, el riesgo es que seamos tan fanáticos de las aplicaciones tecnológicas que olvidemos su efecto en el resultado; nos entusiásmenos tanto con el proceso que perdemos de vista el producto.

Me pregunto si esto no es lo que nos está pasando en la gerencia de empresas. Las nuevas realidades empresariales que empezamos a identificar así nos lo confirman.

Frente a este mundo que hoy tenemos, y según las tendencias o los escenarios que esperamos encontrar o crear, se hace necesario plantear los principios sobre los cuales desarrollar los nuevos paradigmas empresariales. Así tenemos la siguiente propuesta.

**PROCESO ADMINISTRATIVO.** Con el desarrollo del pensamiento lateral, contrario al pensamiento vertical que fue el que antes funcionó, (producción en línea, estructuras lineales, autoridad escalar o piramidal) se proponen nuevos componentes que modifican en su forma y contenido el proceso administrativo anterior, así:

**Empresa.** Este concepto que hasta hace algunos años comprendimos la capacidad

de influencia y de afectación a la sociedad, tenemos que aceptar que el proceso administrativo empieza o se origina allí. Y la definición sería que empresa es un ECOSISTEMA con todo lo que se puede pensar que comprende el término Ecosistema, y que además hace parte de otros ecosistemas: el económico, el social, el jurídico y otros. Su interacción con estos sistemas nos lleva a concluir que se origina para obtener recursos, y a identificar y aprovechar las oportunidades que los otros ecosistemas le ofrecen; y a identificar, óigase bien, a identificar y administrar los riesgos o amenazas que originamos y que nos originan; a entender que los recursos que posee, siendo universales son, el conocimiento, el cliente y el tiempo y que se deben aplicar herramientas también universales como son: organizar, coordinar en lo que se entiende como la forma en que desarrollamos la cultura laboral o empresarial y a optimizar las variables del dinero, materiales y energía. A entender que es a través del concepto de empresa (individual, familiar, limitada, anónima, etc.) que identificamos la manera de encontrar nuestra responsabilidad social.

**Administración.** Segunda variable del proceso administrativo. La definición más aceptable que se propone es que «Administrar es la habilidad de obtener resultados (objetivos) predeterminados, a través de la cooperación voluntaria de otras personas». Aclaro que esta definición no es de mi creatividad. Pero me parece que plantea lo que se requiere hoy y hacia el futuro, es decir LIDERAZGO. Hay unos términos que vale la pena tener en cuenta; por ejemplo habilidad con lo que se expresa la individualidad

del líder, y también la universalidad en el sentido de que debemos desarrollar nuestras capacidades de liderazgo; resultados, el propósito de la administración es obtener resultados bien económicos o sociales pero se requiere dar resultados; cooperación es la nueva forma de agrupar, organizar y coordinar voluntades y finalmente voluntaria en lo que se pone a prueba la capacidad de liderazgo.

**Seguridad.** Tercera variable del proceso administrativo. Se define como el proceso de identificar y administrar los riesgos o amenazas que impiden el éxito de la empresa. No olvidemos el concepto que hemos propuesto de empresa (individuo, familia, asociación). Aquí se presenta la integridad o verticalidad del concepto de SEGURIDAD; la identificación y administración de las amenazas empieza por las que originamos o están dentro de la empresa. Esto es lo que se empieza a identificar como la ECOGESTION, es decir la seguridad tiene que incluir estrategias para administrar los riesgos de mercados, jurídicos, de inversión, de producto, de servicio, del ambiente y además de las que ya desarrolla como la seguridad de personas, la física; y luego a identificar y administrar los riesgos que nos ofrece el entorno, como por ejemplo la competencia, el gobierno, la economía y lo social.

**Control Interno.** Cuarta variable del proceso administrativo. Se define como un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de resultados en lo referente a la eficiencia y efectividad de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes, políti-

cas y normas. Vale la pena también detenernos en algunos términos; seguridad razonable no absoluta creo que nada ni nadie puede ofrecerla. eficiencia y efectividad en lo que se ha llamado manejo de costos y oportunidad en los procesos productivos y de servicios, confianza en todo tipo de información (financiera, comercial, administrativa, de impuestos) y finalmente el cumplimiento de leyes en lo que podemos llamar lo ético en las empresas.

Señores, quiero presentar un resumen de esta propuesta, de la siguiente manera:

ANTES	PROPUESTO
Paradigmas: Administración Industrial Prosperidad	Prosperidad Administración Universal Tecnología
Proceso Administrativo Prever Organizar Dirigir Controlar	Empresa Administración Seguridad Control Interno

Es a partir del desarrollo del nuevo proceso administrativo, es decir, el que tiene en cuenta el paradigma de la Administración Universal dada por la tecnología, y teniendo en cuenta que nos movemos en un entorno en donde la empresa se mantiene en objetivos de Supervivencia en donde podremos encontrar estrategias y objetivos que orienten la etapa de transición hacia el siglo XXI.