

**ADMINISTRACION 2.0: LIDERANDO LA REVOLUCION¹ O
PROFUNDIZANDO EL MODELO DE LA TEORIA GENERAL DE LA
ADMINISTRACION?**

Tema:

La administración y los paradigmas emergentes

Palabras claves:

Administración 2.0, eficiencia, crisis, paradigma, innovación.

IX Congreso Internacional de Administración y XVI Congreso de Administración del MERCOSUR. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Del 9 al 11 de septiembre de 2009

Autores:

Lic. Adlercreutz, Astrid; Mag. Damián, Martinez; Dra. Marisa Romano

Lic. Adlercreutz, Astrid,

Mag. Damian Martinez,

Dra. Marisa Romano

¹ Hamel, Gary. Liderando la Revolución, 2ª Edición, Buenos Aires. Ed. Norma, 2002,

Índice

1. Introducción.
2. Las bases de la administración moderna: el paradigma actual de la administración.
 - 2.1. Antecedentes: la evolución de la administración hacia la construcción de un modelo teórico.
 - 2.2. La Teoría General de la Administración: construyendo el gran paradigma de la administración del siglo XX.
3. La administración y el cambio de siglo: el nuevo entorno de las organizaciones.
4. El futuro de la Administración: innovación sobre el modelo vigente o un nuevo paradigma?
5. Conclusiones.
6. Bibliografía.

ADMINISTRACION 2.0: LIDERANDO LA REVOLUCION² O PROFUNDIZANDO EL MODELO DE LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION?

1. Introducción

La administración del siglo XX fue dominada indiscutidamente por la escuela Clásica. Su eje, basado en la eficiencia, (estandarización, especialización, jerarquías, control y rentabilidad) aún perdura a pesar de los cambios a que el entorno la ha condicionado. Su principal desafío hoy es lograr que en una era de rápidos cambios, se puedan crear y mantener organizaciones adaptables focalizadas en su misión y sumamente eficientes.

Diversos autores contemporáneos confluyen (más allá de los matices) en nuevas propuestas en el campo de la administración, las que se agrupan bajo las denominaciones de Administración 2.0. o Management 2.0. El presente trabajo intenta establecer si dichos aportes son descriptivos de un revolucionario nuevo paradigma, desplazando a la Teoría General de la Administración o si por el contrario sus propuestas, lejos de ser disruptivas, contribuyen a profundizar el paradigma vigente, focalizándose (como tradicionalmente ocurriese en el marco de esta teoría) en el incremento de la eficiencia en el desempeño organizacional, en este caso alcanzable sobre la base de una nueva plataforma tecnológica de fuerte impacto cultural y social.

Analizaremos en este trabajo si las soluciones aportadas hasta el presente por la Administración 2.0 siguen estando bajo las bases de la ya conocida Teoría General de la Administración (con fuerte impronta tayloriana), o si las mencionadas propuestas implican el nacimiento de un nuevo paradigma.

2. Las bases de la administración moderna: el paradigma actual de la administración.

² Hamel, Gary. Liderando la Revolución, 2ª Edición, Buenos Aires. Ed. Norma, 2002,

Durante el transcurso de su desarrollo, la administración ha resuelto grandes problemas de gestión: ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir procedimientos normalizados, medir los costos y las utilidades, coordinar los esfuerzos de miles de empleados y sincronizar las operaciones a escala global.

Esto no es sorprendente si consideramos que la gerencia moderna se inventó con la finalidad de resolver los problemas de ineficiencia. Es decir, todo andamiaje teórico a partir de este punto está basado en un paradigma: el incremento permanente de la eficiencia.

El término paradigma³ se origina en la palabra griega παράδειγμα (paradeigma), que significa "modelo" o "ejemplo". A su vez tiene las mismas raíces que παραδεικνύναι, que significa "demostrar". Adam Smith define al paradigma como "un conjunto compartido de suposiciones. Es la manera como percibimos el mundo: Agua para el pez. El paradigma nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento"⁴.

A continuación desarrollaremos cronológicamente la evolución teórica que llevó al afianzamiento del paradigma vigente, desde sus albores hasta nuestros días.

2.1. Antecedentes: la evolución de la administración hacia la construcción de un modelo teórico.

Desde la prehistoria, en la cual el hombre de manera progresiva adoptó el sedentarismo en distintas regiones del mundo, existen pruebas empíricas de algunos tipos embrionarios de organización, prototipo de las modernas formas que como tales consigna la administración hoy día.

Testigos aún vivientes de ello, la Gran Muralla China, las Pirámides de Egipto, el Partenón griego o la ciudad de Roma son prueba de que el hombre supo administrar con éxito los recursos de todo tipo que tuviese a su disposición y lograr resultados que lo trascendieron largamente⁵. En su devenir histórico el hombre ha ido incorporando diferentes métodos para administrar la producción de sus bienes, generalmente fundamentados en la adopción de distintos valores y objetivos sociales comunes.

Como ejemplo de tales logros en oriente, podemos citar en la antigua China al sistema de administración regido por documentos escritos de la dinastía Chou (800 A.c.). Para esa época, el confucionismo (como religión de estado

³ La definición de paradigma expuesta en este artículo se corresponde con el significado de la palabra casi homónima del idioma inglés. De hecho, la definición de paradigma según la RAE no incluye la mayoría de los conceptos desarrollados aquí. No obstante, dado que este término se utiliza en enseñanzas técnicas en castellano de forma generalizada con la definición aquí expresada, no se puede considerar que esta interpretación del vocablo paradigma no sea acertada, al menos, a efectos prácticos.

⁴ Smith, Adam, "Los poderes de la mente".

⁵ Suñer, Diego. Administración Empresarial, Ed. Temas – UADE, 2007, Cap. 3, pag. 164.

predominante) abarcaba aspectos que iban aún más allá de lo que hoy concebimos como puramente religioso, era regulador social y establecía valores, usos y costumbres que debían respetarse.⁶ Algunos siglos después, en occidente Grecia y Roma desarrollaron a su modo y en distintos momentos, imperios poderosos con una altísima eficiencia administrativa, generadores de riqueza y prosperidad cultural.

Siguiendo tal línea evolutiva, cabe mencionar que en la Edad Media dominó en Europa el modelo feudal que como ocurriera ya en los modelos anteriores, mezcla las estructuras políticas con las económicas y religiosas. La administración de los feudos fue su mayor preocupación en una época, caracterizada por un modelo de producción con eje en la agricultura de auto sustento y lo artesanal, más orientado al intercambio. Este modelo, con fuerte impronta de la iglesia de Roma, sentó las bases para la evolución de las escuelas humanistas que impactan (o tal vez moderan) aún hoy en las teorías de la administración⁷.

Consideramos importante haber analizado someramente la evolución de administración hasta este punto por cuanto todas las civilizaciones y modelos que marcan el desarrollo humano hasta mediados del siglo XVIII han servido, en menor o mayor medida, para aportar a las siguientes generaciones (o muchas veces incluso a sus contemporáneas) las ideas y principios referenciales que alimentaron sus paradigmas (o por acumulación en contrario sensu los fueron desplazando) en un proceso continuo de debe analizarse sistémicamente, como un todo integral.

El posterior desarrollo de ingenios mecánicos y maquinarias en la segunda mitad del siglo XVIII (conocido globalmente como 1ª Revolución Industrial), generó el embrión que daría lugar al surgimiento de las teorías vigentes hoy en la ciencia de la administración. Una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos que, en un lapso aproximado de un siglo, fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior⁸. La Revolución Industrial modificó el cuadro social primero, luego el económico y, finalmente, creó la necesidad de ajustar las instituciones políticas.⁹ El análisis sistemático de las organizaciones y cómo administrarlas es un fenómeno claramente observable a partir de dicha Revolución Industrial.

2.2. La Administración Clásica: construyendo el gran paradigma de la administración del siglo XX

⁶ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta. Edición, México, Mc Graw Hill, 2000.

⁷ James D. Mooney hizo un interesante trabajo de investigación sobre la estructura de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridades, su estado mayor y su coordinación funcional.

⁸ Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México, D. F. 1992.

⁹ Cardozo, Alejandro et al, Administración Empresarial, 2da. Edición, Temas, 2003.

Tras la primera fase de la industrialización (1º revolución Industrial) originada en Inglaterra y su posterior extensión al resto de Europa, USA y Japón, se inició un nuevo ciclo (superada la crisis de 1873) que habría de durar hasta el estallido de la 1ª Guerra Mundial en 1914. En este período Gran Bretaña perdió su liderazgo político y económico en beneficio de otras potencias, en particular los Estados Unidos de Norte América. El motor de esta nueva etapa de cambios fue conocido como la 2ª Revolución Industrial. La complejidad del entramado empresarial y de los procesos de producción puso de manifiesto en esta segunda fase de la industrialización la necesidad de desarrollar nuevos sistemas organizativos.

En este convulsionado contexto, la administración alumbró como respuesta las escuelas consideradas de la Administración Clásica, entre las que reviste mayor relevancia la escuela de la Administración Científica, posiblemente la primera que responde acertadamente a las necesidades de un contexto histórico caracterizado por un notable incremento de la actividad industrial, una aceleración en el desarrollo de la tecnología aplicada en los procesos de manufacturas en gran escala, que incrementó considerablemente la demanda de mano de obra, recurriendo a una inmensa cantidad de operarios mal remunerados y con una preparación elemental, consecuencia de su procedencia: eran el emergente de la inmigración masiva a la “tierra prometida” de los desposeídos del viejo mundo, con su enorme carga de carencias, postergaciones y frecuente marginalidad. El consiguiente desarrollo de grandes centros industriales que atraían a los obreros y sus familias (en los cuales vivían en condiciones precarias cuando no paupérrimas, carentes de bienestar y posibilidades de progreso humano en lo inmediato), constituyó el nuevo marco de referencia al cual dio respuesta (cuando menos desde lo administrativo) la Administración Científica. Esta escuela se desarrolla en Estados Unidos y dentro de sus principales teóricos encontramos a Frederick Taylor, Henry Gantt, Lillian y Frank Gilbreth y con un aporte que merece diferenciarse luego, Henry Ford.

Los cuatro grandes principios de la Administración Científica¹⁰ versan sobre:

- El estudio científico del trabajo
- La selección científica y el entrenamiento del obrero.
- La armonización del estudio científico del trabajo y la selección científica del trabajador.
- Estrecha cooperación entre obreros y dirigentes.

Frederick Taylor creía que el diseño del trabajo basado en un enfoque empírico determinado por los datos se traduciría en incrementos importantes de la productividad. En su obra "The Principles of Scientific Management", publicada en 1911, teorizó sobre la especialización de las funciones en el trabajo y la estandarización de los procedimientos a seguir. Taylor, en calidad de padre de la “administración científica”, batalló contra el desperdicio de movimientos, las actividades mal diseñadas, las normas de desempeño laxas, la falta de

¹⁰ Taylor, Frederick W., Principios de la Administración Científica, 12ª Edición, El Ateneo, Buenos Aires, 1994

congruencia entre los requisitos del trabajo y las capacidades del trabajador y los sistemas de incentivos que desalentaban los mejores esfuerzos. Sostenía que la eficiencia era el resultado de “saber exactamente lo que se espera que hagan los empleados y luego cerciorarse de que lo hagan de la mejor manera y más barata posible”¹¹ No es acaso el mismo efecto el que las modernas tecnologías (Internet mediante) buscan conseguir en muchas organizaciones de los albores del siglo XXI?

Este autor, asimismo, creía que la administración podía convertirse en una “verdadera ciencia construida sobre los cimientos de unos principios, leyes y reglas claramente establecidos” Para Taylor, como para todo directivo interesado en la economía y eficiencia, el secreto para aumentar la productividad se basaba en una “administración sistemática”.

Según Taylor, las tareas debían realizarse “con el menor esfuerzo y en el menor tiempo posible eliminando pasos y movimientos innecesarios con el objeto de reducir los costos de fabricación. El obrero debía ser aislado convenientemente y tener todos los elementos que manipulaba a su disposición y fácil alcance. El trabajo intelectual y el manual debían estar separados, correspondiendo al primero organizar, impartir directrices y supervisar al segundo”¹². Estableció un riguroso cronometraje de cada tarea a fin de evitar el descuido o pérdida de tiempo del operario. Juzgará el lector cuantos “Call Centers” de nuestros días, que sirven a multitud de usuarios en los países centrales y cuyas sedes físicas se encuentran en países periféricos, no hacen otra cosa más que aplicar estrictamente estos principios más allá de las brechas tecnológicas que naturalmente impone un siglo de distancia temporal.

La contribución de Taylor al progreso económico, y al de la administración en general, se pone de manifiesto, cuando menos, en más de cien años de productividad creciente en las fábricas. Sin embargo, este incremento de la productividad trajo consigo una mayor burocratización. ¿De qué otra manera se habría podido cumplir la meta de mecanizar el trabajo sino construyendo una herramienta como la burocracia, con sus rutinas normalizadas, descripciones de cargos estrechamente delimitadas, cascadas de objetivos y estructuras jerárquicas de dependencia?

En este sentido Max Weber, renombrado sociólogo alemán contemporáneo de Taylor y el más encumbrado exponente de la Escuela Estructuralista, veía en la burocracia el *súmmum* de la organización social: “La experiencia universal tiende a demostrar que la organización administrativa puramente burocrática es capaz, desde un punto de vista puramente teórico, de generar el más alto grado de eficiencia y, en ese sentido es, formalmente, el medio más racional conocido para poner en práctica un control imperativo sobre los seres humanos. Es superior a cualquier otro esquema en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina estricta y fiabilidad. Por consiguiente, permite calcular en una medida particularmente alta los resultados para las cabezas de la organización y para quienes actúan en relación con ella”¹³.

¹¹ Taylor, Frederick, op. cit.

¹² Taylor, Frederick, op. cit.

¹³ Weber, Max, Ensaio de Sociologia, Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1971.

Varias características distinguían a la organización ideal de Weber:

- La división del trabajo y las responsabilidades estaban claramente definidas para cada uno de los integrantes de la organización.
- Los puestos estaban organizados en una jerarquía, la cual se traducía en una escala de autoridad.
- Los miembros se elegían para los puestos con base en su idoneidad técnica o formación.
- Los gerentes trabajaban para los dueños de la empresa pero no eran los propietarios principales.
- Todos los integrantes de la organización debían someterse a reglas estrictas y controles pertinentes para su trabajo particular. Las reglas eran impersonales y se aplicaban uniformemente.

Aunque Max Weber murió hace más de 90 años, el control, la precisión, la estabilidad, la disciplina y la fiabilidad, son todavía hoy los cánones de la administración moderna y ninguna de las escuelas o aportes posteriores han podido escapar con éxito a estos preceptos.

Todo lo hasta aquí enunciado persigue desde un mismo marco teórico general, incrementar la competitividad de las organizaciones. No obstante, la disposición del equipamiento, el alarde tecnológico como centro de la escena y el hombre subordinado a este, crean situaciones que obligan a un replanteo del sistema, un remozamiento que le permita adaptarse a una era de cambios cada vez más intensos, con el riesgo latente de generar explosivos conflictos al no ser considerados. Es así que con la Primera Guerra Mundial, y después de ella, se produjeron cambios en el contexto político, económico y social en EEUU y Europa. El desarrollo de nuevos estudios sobre comportamiento social y un mayor interés en el análisis de los aspectos psicológicos del individuo sirvieron de marco para el surgimiento de nuevas teorías que ponían al hombre y sus relaciones con la sociedad en el centro de la escena. Elton Mayo es reconocido como el fundador de esta corriente de pensamiento¹⁴.

Los aspectos más relevantes que aborda la escuela de las relaciones humanas son:

- El trabajo desarrollado por un obrero no está determinado por su habilidad física, sino por su capacidad para la interacción social
- Las remuneraciones no económicas cumplen un papel fundamental en la motivación y felicidad del trabajador
- Una mayor especialización no es la forma de división del trabajo más eficaz.

¹⁴ Mayo, Elton, Los Problemas Políticos de la Civilización Industrial, Harvard University Press Cambridge, USA, 1947.

- Los trabajadores no reaccionan a la dirección de la organización, a sus normas y a sus recompensas como individuos sino como miembros del grupo.¹⁵

Este conjunto de ideas permitió que se modificara la visión de los empleados como mera extensión de la estructura de la organización y la maquinaria, enriqueciendo la teoría clásica, a la fecha incompleta en este campo.

Siguiendo un orden cronológico en el tiempo, luego aparecen nuevas corrientes de pensamientos evolutivos como la escuela neoclásica (su perspectiva dejó de lado el aspecto humano del comportamiento individual y grupal para centrarse en el estudio de las cuestiones formales de la organización y de las técnicas de trabajo, considerando las relaciones de los trabajadores entre si, con la gerencia y con sus necesidades sociales, que sirvieron para morigerar los enfoques clásicos mecanicistas)¹⁶; la escuela del comportamiento (hace hincapié en la motivación, estilos de mando, la toma de decisiones y comportamiento y desarrollo de la organización), hasta la llamada administración moderna y la teoría de la organización, las cuales intentan integrar distintos factores (nivel de competencia elevado, cambios culturales rápidos e impredecibles, sistema de protección social más laxo, control estatal y marcos regulatorios más firmes y un crecimiento constante del número de organizaciones no gubernamentales y sindicales) a través del desarrollo de modelos adaptativos y flexibles, que atiendan una mayor cantidad de demandas externas a la organización, producto de un entorno cada vez más complejo.

3. La administración y el cambio de siglo: el nuevo entorno de las organizaciones

“Definimos a la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupo, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas”¹⁷

Koontz amplía esta definición aseverando de que como gerentes, las personas realizan las funciones de planeamiento, organización, integración, dirección y control, además la administración puede aplicarse a cualquier clase de organización, así como también a los gerentes de todos los niveles organizacionales siendo la meta de los mismos, la creación de valor agregado. Por último, considera que la administración está interesada en la productividad, es decir en la búsqueda de la eficacia y eficiencia.

El entorno al cual se enfrentan las empresas del siglo XXI es más volátil que nunca¹⁸. Este nuevo siglo es joven y sin embargo ya ha procreado numerosos desafíos desalentadores muy distintos de los aquejaron a nuestros antecesores

¹⁵ Mayo, Elton. Los Problemas Sociales de una Civilización Social, Harvard University Press, 1945.

¹⁶ Drucker, Peter. El Concepto Corporativo, Ed. John Day, Nueva York, 1946.

¹⁷ Koontz, Harold. Administración Una Perspectiva Global, 12ª edición Ed. Mc Graw-Hill, 2003.

¹⁸ Hamel, Gary, El Futuro de la Administración, Ed. Norma, Argentina, 2008

en las empresas. La revolución de las tecnologías de la información está transformando los modos de producir valor, motorizando además la profundización de la globalización económica.

Actualmente predominan las innovaciones caracterizadas por un cambio en las reglas de juego competitivo. Generalmente, estas innovaciones implican una nueva forma de entender el negocio y en algunos casos, el cambio es tan radical que puede implicar la desaparición de sectores industriales enteros.

Cabe aclarar, que la innovación¹⁹ hace referencia a la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlos en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello²⁰.

Además, exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones. Es decir, hablamos de prácticas consideradas como algo nuevo, ya sea de forma particular para un individuo, o de forma social, de acuerdo al sistema que las adopte.

En este sentido, Internet se ha transformado en una plataforma global que permite formas de colaboración absolutamente novedosas. Se multiplican nuevas herramientas globales, virtuales, portátiles, digitales y personales, dando lugar al fenómeno de que nuevos jugadores, personas y empresas participen de la economía global. Se observa una revolución social que comienza a adquirir impulso a través de Internet. La Red es el fenómeno más adaptable, innovador y atrayente creado hasta ahora por la humanidad.

La emergencia del “software social” transforma a Internet de un reservorio de información en un espacio de interacción social. La denominación más popular para este fenómeno es la de la Web 2.0. La nueva Internet, a diferencia de la 1.0 caracterizada por contenidos estáticos, representa una verdadera plataforma de colaboración, interacción y despliegue de inteligencia colectiva. Los motores de este espacio social son herramientas como los blogs, las wikis y las redes sociales.

No cabe duda de que todas estas fuerzas se profundizarán en los próximos años, imponiendo en las organizaciones el desafío de incorporar nuevas herramientas, prácticas y nuevas actitudes. Internet, se ha transformado así en la nueva tecnología de la administración. De todos modos, estos cambios, producto de innovaciones tecnológicas, no debieran soslayar la consideración del factor humano: "Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento

¹⁹ Innovar según la RAE, proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

²⁰ Tomado del libro "La innovación tecnológica en la industria colombiana" Colciencias y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2003. p. 41.

no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo."²¹

Mientras las viejas estructuras sociales tenían la configuración de árboles o ruedas cuyas conexiones eran principalmente verticales o convergían hacia un núcleo central, la anatomía social de Internet es una malla de canales conectados de un extremo a otro en donde todo el mundo, si lo desea, puede conectarse con los demás. Aquí, los procesos horizontales de control y coordinación reemplazan en gran medida los procesos verticales.

Durante años, los mercados y las jerarquías fueron las únicas alternativas para agregar el esfuerzo humano. En la actualidad, hay una tercera posibilidad: las redes distribuidas en tiempo real.

El hecho de que Internet no emanara de una jerarquía ni dependiera de ella nos dice mucho. Este atributo tiene absoluta correlación con el hecho de que esta herramienta sea tan adaptable, innovadora y atractiva. Algunas de sus principales características son: es una plataforma en la cual todo el mundo tiene voz; permite el acceso a herramientas de creatividad, ya que experimentar con ella es fácil y económico, la capacidad tiene más valor que las credenciales y títulos, el compromiso es voluntario, la autoridad es fluida y depende del valor agregado. También, cabe señalar que las únicas jerarquías que existen son las jerarquías "naturales", las comunidades se definen a sí mismas y los individuos adquieren poder gracias a la información, donde prácticamente todo está descentralizado y las ideas compiten en pie de igualdad. Además, los compradores y los vendedores se encuentran fácilmente, los recursos están en libertad de buscar oportunidades y las decisiones se basan en los pares.

Otros de los grandes desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones en la actualidad son que los mercados masivos se transforman en multitudes de nichos y las cadenas de distribución tradicionales son desbaratadas por nuevos canales que, al reducir los costos casi a cero, amplían casi infinitamente la oferta, permitiendo una gran sintonía con los intereses y estilos de vida de los clientes.

Si la innovación es empujada por los proveedores (basada en nuevas posibilidades tecnológicas) o por la demanda (basada en necesidades sociales y del mercado) ha sido un asunto muy debatido. Un punto de vista es que "el reconocimiento de la demanda es un factor más frecuente en innovación que el reconocimiento del potencial técnico."²²

La innovación en los negocios se consigue de diferentes maneras prestando ahora mucha atención a la investigación y desarrollo para "innovaciones disruptivas". Pero las innovaciones pueden ser desarrolladas por meras modificaciones realizadas en la práctica del trabajo, por intercambios y combinaciones de experiencia profesional y de muchas otras maneras. Las

²¹ Michael A. West; James L. Farr, Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies", John Wiley & Sons Inc., 1990

²² Myers, S. y Marquis, D.G., Successful industrial innovation. Washington: National Science Foundation, 1969

innovaciones más radicales y revolucionarias suelen provenir de I+D mientras que las más incrementales suelen emerger de la práctica pero existen excepciones a cualquiera de estas dos tendencias. En ambos casos, las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. De hecho, según Michael Porter el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas.²³

La innovación no necesita ser tecnológica. Por ejemplo cuando McDonald's aplicó el concepto de línea de producción para crear un restaurante, pudo utilizar trabajadores con poca experiencia para fabricar grandes cantidades de alimento en una calidad estándar y de forma muy rápida inventando la industria del fast food. Si bien estas ideas no difieren significativamente de los principios de la cadena de producción descritos por el fordismo, la innovación de McDonald's hoy podría haberse protegido por una patente americana del Método de Negocio aunque no se produjo ninguna novedad tecnológica.

Peter Drucker²⁴ quien fuera uno de los impulsores de la evolución de la administración durante la segunda mitad del siglo XX, lanzaba la idea que las empresas competían ya no con productos sino con modelos empresariales. Dichos modelos nacían de la innovación y eran más competitivos cuanto más intensa fuera la misma. De esta idea surgen posiciones sobre la innovación basadas en el análisis de la cadena de valor sectorial. Es decir la innovación puede recaer sobre aquellas partes de la cadena que aporten más valor al sector y a las empresas del mismo. Por eso se hace necesario conocer el sector, su cadena de valor para entender qué tipo de innovación es más interesante en el mismo.

Aunque las herramientas y métodos conocidos de la administración se inventaron para resolver los problemas de control y eficiencia en las grandes organizaciones, podemos imaginar a la administración como un medio para cumplir un objetivo más amplio como lo es multiplicar los logros humanos. De cierta manera, el objetivo de la administración es obtener más de los individuos de lo que podría esperarse de ellos, al proporcionarles las herramientas, las condiciones laborales y los incentivos apropiados, y después aglutinar esos esfuerzos de tal manera que los seres humanos puedan lograr juntos lo que no pueden lograr solos. Las compañías adquieren una ventaja en su desempeño al sobrepasar las fronteras del logro individual y colectivo, siendo éste el objetivo de la innovación de la administración.

Si consideramos los avances tecnológicos, Internet amplifica la creatividad y aglutina los esfuerzos mediante una conectividad generalizada en tiempo real (ayudada por las nuevas tecnologías sociales que les permiten a los individuos conversar, opinar y colaborar en el mundo virtual). La red es también una herramienta para agregar creatividad a cosas como Linux y Second Life, las cuales tienen un verdadero valor económico donde el todo es más que la suma de sus partes.

²³ Porter, Michael, Estrategia Competitiva, Ed. CECSA , 2002

²⁴ Peter Drucker, Managing in the Next Society, Ed. Truman Talley Books ,2002

Hay amplio consenso entre los teóricos de la administración en cuanto a que estas nuevas realidades exigen capacidades organizativas y gerenciales diferentes y para prosperar las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes.

La amenaza de transformación de nuestros espacios de acción es permanente y, generalmente, impredecible. Dentro de diez años, el mundo habrá cambiado profundamente y es probable que nuestros actuales productos, servicios y modelos queden obsoletos.

Y es precisamente en este contexto en el cual autores como Hamel²⁵ o García²⁶ argumentan acerca de la caducidad de las prácticas dominantes en la administración de nuestros días, sosteniendo la necesidad de adscribir a un nuevo paradigma en materia de administración: la Administración 2.0 o bien, el Management 2.0.

En líneas generales, Hamel advierte que mientras los gerentes suelen gestionar con éxito la producción de grandes innovaciones de productos, servicios y modelos de negocios, no ocurre lo mismo a la hora de innovar en sus propias prácticas para administrar esos proyectos. Así, en el último capítulo de su obra “El futuro de la administración”, el autor sugiere la necesidad de reinventar la administración, llamándola a esta como el “Management 2.0” y en su propuesta hace especial énfasis en el rol de las nuevas tecnologías al describir las tendencias que promete Internet: los mercados son conversaciones, las organizaciones son conversaciones y es por esta razón que la comunicación y el Management tienen una estrecha relación.

Si la Web 2.0 expande las capacidades de impulsar la comunicación, es lógico que tenga un gran impacto en la gestión. Las nuevas tecnologías transforman la comunicación, haciéndola más horizontal, abierta, transparente y global. Esto, desafía las prácticas tradicionales de administración. Por lo tanto, la denominación Management 2.0 no tiene en su enfoque que ver estrictamente con la web sino con algo más relevante: la producción de acción colectiva.

4. El futuro de la Administración: innovación sobre el modelo vigente o un nuevo paradigma?

La innovación administrativa hace referencia a cualquier aspecto que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique las formas habituales de organización y, con ello, promueva los fines de la empresa²⁷ En

²⁵ Hamel, Gary. El futuro de la Administración, Ed. Norma, Bs. As., 2009.

²⁶ García, Emilio. La Administración 2.0.: necesidades y retos por delante. Monografía, Ministerio de la Presidencia, Madrid, 2009

²⁷ Harold Koontz, O'Donnell, Cyril J. Principles of Management, 14^a Ed., University of California Press, 2004

otras palabras, la innovación administrativa modifica la manera como los gerentes hacen lo que hacen para mejorar el desempeño de la organización.

Cabe aclarar que mientras la innovación operativa gira alrededor de los procesos de negocio (compras, producción, comercialización, despacho de pedidos, servicio al cliente, etc), la innovación administrativa va dirigida a los procesos de gestión de la compañía – las recetas y rutinas que determinan la manera como se realiza el trabajo cotidiano de administrar. Algunos de los procesos más comunes son los siguientes:

- Planeación estratégica
- Elaboración de presupuestos de capital
- Gestión de proyectos
- Contratación y ascensos
- Capacitación y desarrollo
- Comunicaciones internas
- Gestión del conocimiento
- Evaluaciones periódicas del desempeño
- Evaluación y remuneración de los empleados

Pero más importante aún parece ser que, cuando comparamos a la administración con los impresionantes cambios que hemos presenciado durante el último medio siglo en los campos de la tecnología, los estilos de vida y la geopolítica, la práctica gerencial parece haber evolucionado muy lentamente.

Hoy no hay duda del gran avance que ha significado por ejemplo la flexibilidad de las cadenas de abastecimientos que hoy operan en tiempo real y de la capacidad para brindar servicios a los clientes las 24 hs del día. No obstante, en el ámbito administrativo aún encontramos muchos rituales que regían la vida corporativa una o dos generaciones atrás.

Es probable encontrar jerarquías más planas, pero éstas no han desaparecido del todo. Es probable que los empleados de primera línea sean más capacitados y mejor entrenados, pero de todas maneras deben doblegarse obedientemente ante las decisiones de los ejecutivos. Todavía los gerentes de nivel superior son los encargados de nombrar a los gerentes de los niveles inferiores. La estrategia todavía se establece en las altas esferas y las decisiones trascendentales son tomadas por las personas con cargos superiores. Más aún, hay menos gerentes de nivel medio, pero los que quedan continúan estableciendo presupuestos, asignando actividades, evaluando el desempeño y motivando a sus subalternos para que hagan mejor las cosas.

Este contexto es lo lleva a preguntarnos sobre la necesidad o no de un nuevo modelo administrativo, tal como lo describe Hamel en su obra, o si en cambio lo que surge inevitable es la necesidad de abordar postergados ajustes que aporten un nuevo nivel de equidad (similar al planteado por Fayol en sus famosos principios, hace ya un siglo, pero aún no plenamente alcanzados).

Si bien nos encontramos atravesando una época caracterizada por la innovación y vertiginosos cambios tecnológicos, no podemos asegurar cómo será el mundo futuro, aunque si podemos cuestionar las formas en que se gestionan las organizaciones de nuestro tiempo.

Creemos que los éxitos de la administración moderna han tenido un precio elevado. La gerencia moderna continúa logrando que individuos obedezcan normas y reglas, dejando de lado la imaginación e iniciativa. Continúa imponiendo disciplina en las operaciones, pero pone en peligro la adaptabilidad de la organización. Multiplica el poder adquisitivo de los consumidores del mundo entero pero a la vez esclaviza a millones de personas en organizaciones jerárquicas semi feudales.

Es decir, nos encontramos simultáneamente frente a procesos de negocios del siglo XXI habilitados por Internet, y procesos administrativos de mediados del siglo XX, contruidos sobre unos principios gerenciales del siglo XIX.

Por estas razones, nos debemos plantear el desafío de aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; mantener los costos bajo control sin estrangular la imaginación humana; y a construir organizaciones donde la disciplina y la libertad no sean mutuamente excluyentes.

Las nuevas herramientas de colaboración y comunicación abren posibilidades casi ilimitadas de mejora de la efectividad y las organizaciones deberán apropiarse de ellas para desarrollar su actividad de forma competitiva. No obstante, si bien éstas constituyen un aspecto central del Management, es un gran peligro restringir el fenómeno de la creación de un nuevo modelo administrativo basado únicamente en la faceta tecnológica. Consideramos que estos avances no bastarán para lanzar una era pos gerencial dado que la innovación de la administración y la organización suelen ir la zaga de la innovación tecnológica.

Consideramos que la única forma de construir una organización válida para el futuro es que lo sea también para los seres humanos.

Se nos presenta una oportunidad y se basa en construir un modelo administrativo que realmente fomente, honre y valore la iniciativa, la creatividad y la pasión de los seres humanos, construyendo de esta manera una organización totalmente humana y preparada para las oportunidades que se presenten. Esto si constituiría una autentica revolución del paradigma vigente.

5. Conclusiones

Durante el transcurso de su desarrollo, la administración ha resuelto grandes problemas de gestión: ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir procedimientos normalizados,

medir los costos y las utilidades, coordinar los esfuerzos de miles de empleados y sincronizar las operaciones a escala global.

Esto no es sorprendente si consideramos que la gerencia moderna se inventó con la finalidad de resolver los problemas de ineficiencia. Es decir, todo andamiaje teórico a partir de este punto está basado en un paradigma: el incremento permanente de la eficiencia.

La propuesta de la Administración o Management 2.0 no parecieran constituir la base de un nuevo paradigma sino la descripción de un fenómeno que se ha reiterado a lo largo de la historia de la administración: la adaptación de las organizaciones y los modos de gestión ante el cambio.

Esto no es nuevo, más bien por el contrario se reitera una y otra vez. Probablemente tenga que ver con la característica descriptiva (y muchas veces prescriptiva) de la administración, al menos desde sus clásicos en adelante. Los reportes sobre novedades en administración, se parecen muchas veces a los relatos periodísticos de los cronistas de guerra: dan partes de bajas, describen avances o retrocesos, explican acciones luego de concretadas pero jamás son los responsables de planificar la batalla, ni mucho menos, de iniciar las acciones bélicas. De todos modos, lo innegable es que la batalla se está librando ante nuestros ojos, todos los días y tiene que ver con la adaptabilidad de las organizaciones al cambio, en buena medida indicador de su perdurabilidad. Y para quienes pretenden ser los referentes de la administración la sed de cazar novedades puede ser adictiva: Sin duda, no hay cacería como la caza de hombres y aquellos que han cazado hombres armados durante el suficiente tiempo y les ha gustado, en realidad nunca se interesarán por nada más²⁸.

Desde la creación misma de la Administración Científica por Taylor, la administración no ha hecho menos que describir problemáticas y utilizar las herramientas disponibles para evitar que las mismas desemboquen en una crisis del sistema: la especialización fue una salida oportuna ante la escasez de técnicos capacitados en las industrias del nuevo mundo. El recurso era abundante (y por ende sumamente económico en términos de costos) pero ineficaz a la hora de cumplir la función dado su desconocimiento de las artes industriales. Modificó entonces la organización, alteró los basamentos de las viejas modalidades de trabajo del artesanado y logró construir un nuevo modelo, aún vigente.

Cada aporte posterior, lejos de desvirtuar el modelo, ayudó a perfeccionarlo y por ende a consolidarlo, antes que entrase en crisis: el fordismo (término que se refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford) consistió en una combinación y organización general del trabajo altamente especializada (anticipada por Taylor) pero introduciendo fuertes novedades: las de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios más elevados y un número elevado de trabajadores en plantilla y fue utilizado posteriormente en forma extensiva en la industria de numerosos países, hasta la década de los 70 del siglo XX. El fordismo como modelo de producción resulta rentable siempre

²⁸ Hemingway, Ernest. (1896-1961). Novelista y escritor de cuentos cortos estadounidense. Premio Nobel de Literatura en 1954.

que el producto pueda venderse a un precio relativamente bajo en relación a los salarios promedio, generalmente en una economía desarrollada.

A diferencia del taylorismo, la mayor eficiencia no se logró a costa del trabajador sino a través de una estrategia de expansión del mercado. La razón es que si hay mayor volumen de unidades (debido a la tecnología de ensamblaje) y su costo es reducido (por la razón tiempo/ejecución) habrá un excedente que superaría numéricamente a la élite, tradicional y única consumidora de tecnologías en la modernidad²⁹.

La idea de sumar la producción en cadena a la producción de mercancías no sólo significó las transformaciones sociales y culturales que podemos resumir en la idea de cultura de masas o masas media. Como prototipo se puede hablar de la creación de automóviles en serie, de la expansión interclasista del consumo que deviene en nuevos estímulos y códigos culturales mediados por el capital³⁰. Fueron las transformaciones culturales en la sociedad (de las que el fordismo hiciera correcta lectura) las que inspiraron el cambio organizacional y no a la inversa: la mano de obra disponible ya no estaba constituida por inmigrantes despojados de todo, sin educación formal y hacinados en inquilinatos, que constituían la base del “Homo Economicus” descrito por Taylor. Ahora eran sus hijos los miembros de la clase obrera: habían nacido en el país, valoraban su cultura e instituciones, accedieron a escolaridad (y en muchos casos a educación superior) en un llamativo fenómeno de movilidad social. Hay que advertir que el modelo madura bajo el esquema económico del keynesianismo (que lleva al Estado de bienestar) lo que promueve un protagonismo histórico de las clases subordinadas y el amarre del capital a consideraciones sociales y de clase, que en el campo administrativo darían sustrato al nacimiento de la escuela de las relaciones humanas y al estudio del comportamiento.

Hoy el escenario, extrañamente tiene fuertes puntos de contacto con aquel: hay una revolución tecnológica en ciernes, que da origen a la globalización y al mercado global. Y hay simultáneamente un fuerte cambio en lo cultural: surge el concepto de cibercultura³¹.

Es un neologismo que combina las palabras cultura y ciber, en relación con la cibernética, así como todo lo relacionado con la realidad virtual. Son las tecnologías de la información y la comunicación las que han generado una gran revolución en la manera de acceder, apropiarse y transmitir la información, generando nuevos desarrollos sociales, políticos y económicos, que es lo que el común de la gente interpreta como cibercultura. Según Derrick de Kerckhove, es desde la invención y difusión masiva del computador donde se ha configurado un nuevo lenguaje global, el lenguaje digital³².

²⁹ Gramsci, Antonio. Americanismo y fordismo. Ed. Riuniti, Roma, 1973.

³⁰ Coriat, Benjamín. El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Ed. S XXI, México, 1991

³¹ Faura i Homedes, Ricard .Cibercultura, ¿realidad o invención?, en Ciudad Virtual de Antropología y Arqueología, el portal de Antropología en español. 2007

³² Derrick de Kerckhove. La piel de la cultura. Investigando la nueva realidad electrónica, Ed. Gedisa, Barcelona 1999

La cibercultura se puede apreciar desde tres puntos de vista: a) Interactividad, que es la relación entre la persona y el entorno digital definido por el hardware que los conecta a los dos; b) Híper textualidad: que es el acceso interactivo a cualquier cosa desde cualquier parte. Es una nueva condición de almacenamiento y entrega de contenidos; y c) Conectividad: que es lo potenciado por la tecnología, por ejemplo Internet.

Desde el punto de vista de las organizaciones, esto ha servido para mejorar las comunicaciones y facilitar el modelo de empresa global³³. Sin dudas ha propiciado que las viejas estructuras organizacionales que mayormente tenían la configuración de árboles o ruedas cuyas conexiones eran principalmente verticales o convergían hacia un núcleo central, se hayan adaptado a la anatomía social de Internet que es una malla de canales conectados de un extremo a otro en donde todo el mundo, si se lo desea, puede conectarse con los demás. Aquí, los procesos horizontales de control y coordinación pueden reemplazar en gran medida a los procesos verticales.

Sin dudas, el desarrollo de las tecnologías de la información ha hecho revivir la idea de la "aldea global"³⁴ y dio un nuevo impulso al proceso de la globalización, constituyendo para algunos teóricos el núcleo de la misma. Es el caso de Castells para quien la sociedad y la economía globales actuales se caracterizan, en lo esencial, por su capacidad para funcionar como una unidad, en tiempo real, a escala planetaria³⁵. Este autor proponía (ya en los 90's) una distinción entre sociedad de la información y sociedad "informacional", término último que pretende subrayar el atributo de una forma específica de organización social tecnológicamente avanzada, en el que la generación, procesamiento y transmisión de la información se han transformado en las principales fuentes de productividad y de poder. Sobre el abordaje desde el campo de la administración de esa nueva forma de sociedad "informacional" es en buena medida que versan los principales sostenedores de la Administración 2.0.

A pesar de estos cambios, desde la gestión seguimos siendo prisioneros de nuestros paradigmas, y como directivos somos cautivos de un paradigma que eleva la búsqueda de la eficiencia por encima de cualquier otra meta³⁶. Ese el ya centenario paradigma que nació con la Administración Científica, que se perfeccionara con las sucesivas escuelas, fundamentado en la eficiencia y basado en la burocracia. La reingeniería, la contabilidad de costos, el mejoramiento continuo, la tercerización y el montaje de operaciones de manufactura fuera de su territorio son cosas que concuerdan con las proclividades de las grandes compañías. Todo es cuestión de mejor, más rápido y más barato. Pero para resolver algunos de los desafíos de la administración moderna y manejar las discontinuidades desorientadoras del mañana hará falta algo más: volver a otorgar al hombre el centro de la escena,

³³ Fulk, Janet. Social Construction of Communication Technology. Academy of Management Journal, 1993.

³⁴ McLuhan, Marshall. Understanding media: the extensions of man, 8ª Edición, MIT Press, 1999

³⁵ Castells, Manuel. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I. Ed Alianza, 1996.

³⁶ Koontz, H y Weihrich, H, Elementos de administración, Ed. Mc Graw Hill, Madrid, 1991

hoy como en épocas taylorianas ocupado por la tecnología. Esto implica un enorme desafío para evitar un conflicto en ciernes: a medida que las nuevas mega compañías en India absorban más puestos de trabajo en áreas industriales y de servicios y China expanda implacablemente su participación en la manufactura global, las compañías de todos los demás países tendrán que luchar para mantener sus márgenes, y la variable de ajuste inmediata parece centrarse en la reducción de costos vía flexibilización y menores salarios.

No obstante, el cambio cultural antes descrito y su manifestación en las estructuras organizacionales, es algo que está en plena evolución y por tanto se presenta como un campo propicio para el análisis teórico y la investigación. Nada es estático ni definitivo, y lo que hoy es un principio válido e indiscutible puede mañana perder vigencia o quedar confinado a un campo estrecho de aplicación. En tal sentido, es famosa la frase de Lord Kelvin en 1900, cuando dijo: "No queda nada por ser descubierto en el campo de la física actualmente. Todo lo que falta son medidas más y más precisas". Solo cinco años después de esta aseveración, Albert Einstein publicó su trabajo sobre la relatividad especial que fijó un sencillo conjunto de reglas superando a la mecánica de Newton, que había sido utilizada para describir la fuerza y el movimiento por más de trescientos años. En este ejemplo, una vez más el nuevo paradigma reduce al viejo a un caso especial, ya que la mecánica de Newton sigue siendo una excelente aproximación en el contexto de velocidades lentas en comparación con la velocidad de la luz.

Más por el momento, las conclusiones de los trabajos analizados y los cuestionamientos al modelo administrativo vigente no nos permiten concluir que la propuesta de la Administración 2.0 se constituya por sí misma (o esté fundamentada) en un nuevo paradigma. Por el contrario, sus postulados parecen asemejarse más a un nuevo y saludable aporte revisionista, promotor (como lo fueran otros aportes críticos en la historia de la administración) a un más correcto ajuste de los métodos propuestos por la Teoría General de la Administración a las tecnologías emergentes.

Agosto 2009

6. Bibliografía

- § Cardozo, Alejandro et al, Administración Empresarial, 2da. Edición, Temas, 2003.
- § Castells, Manuel. La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I. Ed Alianza, 1996.
- § Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta. Edición, México, Mc Graw Hill, 2000.
- § Colciencias. La innovación tecnológica en la industria colombiana. Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2003.
- § Coriat, Benjamín. El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa, Ed. S XXI, México, 1991
- § Derrick de Kerkhove. La piel de la cultura. Investigando la nueva realidad electrónica, Ed. Gedisa, Barcelona 1999
- § Drucker, Peter. El Concepto Corporativo, Ed. John Day, Nueva York, 1946.
- § Drucker, Peter. Managing in the Next Society, Ed. Truman Talley Books, 2002
- § Faura i Homedes, Ricard .Cibercultura, ¿realidad o invención?, en Ciudad Virtual de Antropología y Arqueología, el portal de Antropología en español. 2007
- § Fulk, Janet. Social Construction of Communication Technology. Academy of Management Journal, 1993.
- § García, Emilio. La Administración 2.0.: necesidades y retos por delante. Monografía, Ministerio de la Presidencia, Madrid, 2009
- § Gramsci, Antonio. Americanismo y fordismo. Ed. Riuniti, Roma, 1973.
- § Hamel, Gary, El Futuro de la Administración, Ed. Norma, Argentina, 2008

- § Hamel, Gary. El futuro de la Administración, Ed. Norma, Bs. As., 2009.
- § Hamel, Gary. Liderando la Revolución, 2ª Edición, Buenos Aires. Ed. Norma, 2002,
- § Harold Koontz, O'Donnell, Cyril J. Principles of Management, 14ª Ed., University of California Press, 2004
- § Hemingway, Ernest. (1896-1961). Novelista y escritor de cuentos cortos estadounidense.
- § James D. Mooney hizo un interesante trabajo de investigación sobre la estructura de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridades, su estado mayor y su coordinación funcional.
- § Koontz, H y Weihrich, H, Elementos de administración, Ed. Mc Graw Hill, Madrid, 1991
- § Koontz, Harold. Administración Una Perspectiva Global, 12ª edición Ed. Mc Graw-Hill, 2003.
- § Mayo, Elton, Los Problemas Políticos de la Civilización Industrial, Harvard University Press Cambridge, USA, 1947.
- § Mayo, Elton. Los Problemas Sociales de una Civilización Social, Harvard University Press, 1945.
- § McLuhan, Marshall. Understanding media: the extensions of man, 8ª Edición, MIT Press, 1999
- § Michael A. West; James L. Farr, Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies", John Wiley & Sons Inc., 1990
- § Myers, S. y Marquis, D.G., Successful industrial innovation. Washington: National Science Foundation, 1969
- § Porter, Michael, Estrategia Competitiva, Ed. CECSA , 2002
- § Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México, D. F. 1992.
- § Smith, Adam, "Los poderes de la mente".
- § Suárez, Diego. Administración Empresarial, Ed. Temas – UADE, 2007, Cap. 3, pag. 164.
- § Taylor, Frederick , op. cit.
- § Taylor, Frederick W., Principios de la Administración Científica, 12ª Edición, El Ateneo, Buenos Aires, 1994
- § Weber, Max, Ensaio de Sociologia, Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1971.

ADMINISTRACION 2.0: LIDERANDO LA REVOLUCION³⁷ O PROFUNDIZANDO EL MODELO DE LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION?

Resumen

En el presente trabajo propiciamos una reflexión sobre los efectos del cambio y el surgimiento de nuevas tendencias en el campo de la administración. Desarrollamos un sucinto análisis de los efectos del cambio en el devenir histórico de la administración moderna y concluye con el análisis crítico de una nueva modalidad, la Administración 2.0, enancada esta en el desarrollo sostenido de internet y las redes sociales.

Construimos el marco referencial del presente trabajo en base a la escuela de la Administración Científica, desde sus fundadores y su evolución hasta nuestros días, con un abordaje de los factores causales de sus cíclicas crisis y el consiguiente impacto.

Destacamos que en su devenir histórico la administración moderna ha enfrentado enormes desafíos, resueltos muchos de ellos exitosamente en el campo de la gestión: ha logrado descomponer actividades complejas en pasos pequeños y repetibles, hacer cumplir procedimientos normalizados, medir los costos y las utilidades, coordinar los esfuerzos de miles de empleados y

³⁷ Hamel, Gary. Liderando la Revolución, 2ª Edición, Buenos Aires. Ed. Norma, 2002,

sincronizar las operaciones a escala global. Algunos especialistas ensalzan hoy la Administración 2.0 como el conjunto de herramientas más eficientes en el actual contexto.

No obstante, encontramos que sus éxitos han tenido un precio elevado, planteando serios dilemas éticos, ya que si bien este modelo de base tecnológica se impone como consecuencia de la hiper-competitividad contemporánea y de la necesidad una mayor disciplina y coordinación en las operaciones, es en muchos casos a riesgo de serias pérdidas en la adaptabilidad (y sustentabilidad) de la organización. Observamos como síntoma de la falta de respuestas a este punto por parte del nuevo modelo, que el crecimiento del poder adquisitivo de muchos consumidores en ciertas regiones del mundo va en paralelo al sometimiento de millones de personas en organizaciones jerárquicas semi-feudales en otras.

Finalmente, concluimos que más allá del modelo de la Administración 2.0, (que no constituiría ni estaría visiblemente fundamentado en un nuevo paradigma de la administración), el mayor desafío de la administración como ciencia hoy quizás sea el aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos a escala global, sin crear una jerarquía opresiva de supervisores de red, sino buscar un equilibrio que permita mantener los costos bajo un control estrecho sin estrangular la imaginación humana, construyendo organizaciones donde la disciplina y la libertad no sean mutuamente excluyentes.

Agosto 2009