

De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y *management*: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión

Mauricio Sanabria R.*

Recibido: octubre de 2007. Aceptado: noviembre de 2007.

RESUMEN

El documento presenta, desde varias facetas (entre ellas la epistemológica, la histórica y la etimológica), algunos elementos básicos para la mejor comprensión de los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management*, y de la discusión existente en el campo administrativo y en nuestro medio alrededor de ellos; procura contribuir a la mayor precisión de nuestro marco conceptual en los ámbitos profesional y disciplinar, aunque sin la más mínima intención de dar por terminado el debate a estos niveles, y trata de esclarecer una serie de elementos relevantes para su comprensión en nuestro medio así como de aportar ciertos componentes adicionales.

Palabras clave: administración, gerencia, gobierno, gestión, *management*, epistemología.

ABSTRACT

The document presents, from several facets (among them the epistemological, the historical and the etymological), some basic elements for the best comprehension of the concepts of administration, gerency, government, gestion and management, and of the existing discussion in the administrative field and in our environment about them; it tries to reach to the major precision of our conceptual frame at the professional and the disciplinary level, although without the most minimum intention of giving by finished the debate to these levels; and it

* Docente-investigador de carrera académica, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colombia. Miembro del grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la misma Facultad. Correo electrónico: mauricio.sanabria91@urosario.edu.co

De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y *management*

tries to clarify a series of relevant elements for its comprehension in our context as well as to contribute certain additional components.

Key words: *Administration, gerency, government, gestion, management, epistemology.*

Los conceptos y principios fundamentales de la ciencia son invenciones libres del espíritu humano.

Albert Einstein

Si la teoría de la relatividad se revela justa, los alemanes dirán que soy alemán, los suizos que soy ciudadano suizo y los franceses que soy un gran hombre de ciencia. Si resulta falsa, los franceses dirán que soy suizo, los suizos que soy alemán y los alemanes que soy judío.

Albert Einstein

Al principio todos los pensamientos pertenecen al amor. Después todo el amor pertenece a los pensamientos.

Albert Einstein

INTRODUCCIÓN

En el presente escrito se profundiza en la comprensión existente en el campo administrativo y en nuestro contexto acerca los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management*, con el objeto de aportar algunos elementos que permitan delimitarlos aún mejor, avanzar en su más amplio entendimiento en el marco de nuestra comunidad académica y, también, clarificar su origen, desarrollo y contenido, así como el rol del directivo en las organizaciones.

Se aborda inicialmente la discusión desde una perspectiva que problematiza el abordaje conceptual que solemos hacer de este tipo de temas, en función de la relación lenguaje-realidad-conocimiento; luego, se hace una referencia al contexto histórico propio del campo administrativo, dado que justamente de este van emergiendo y desarrollándose los conceptos que aquí nos ocupan.

Después, estos conceptos son abordados desde una perspectiva etimológica, así como de significación—

contexto, en procura de identificar algunos elementos inherentes a la construcción propia (imaginario social-realidad social) que hemos elaborado en nuestro medio con relación a los mismos.

Adicionalmente, se proponen algunas definiciones, a fin de ajustar la conceptualización que hacemos en el campo administrativo en nuestro medio; se caracteriza el rol gerencial y la serie de actividades que lo componen, y se señalan algunos elementos generales que, en lo fundamental, sustentan la necesidad de seguir avanzando en la conceptualización sobre esta discusión y hacen hincapié en la importancia que este tipo de ejercicios pueden tener en la búsqueda por esclarecer y comprender nuestro objeto de estudio y algunas particularidades de nuestro contexto.

Abordaje inicial

Casi desde los inicios de la profesionalización del campo administrativo se ha generado un importante debate con relación a lo que éste representa en el marco de las organizaciones. Un debate para el cual se ha requerido, por supuesto, el desarrollo y la utilización de muy diversos conceptos que, a lo largo de dicho proceso, han sido construidos fundamentalmente por los autores de la llamada teoría de las organizaciones.

Estos conceptos han tenido un contexto espaciotemporal definido en términos de sus mecanismos de producción, y una intencionalidad comunicativa específica por parte de su autor o de aquel que los ha usado. Sin embargo, en nuestro medio, dichos conceptos han arribado la mayoría de las veces provenientes de muy distantes lugares y tiempos, a través de muy diversas vías y, en el camino, han sido objeto de una natural pero altamente problemática entropía comunicativa.

Dado que en nuestro país no nos hemos caracterizado por procurar interpretarlos lo más precisamente que se pueda o resignificarlos en el ámbito de nuestra propia comunidad académica, los mismos han sido objeto de muy diversas interpretaciones de corte situacional y altamente subjetivo, incluso (lo que es aún más problemático) se han entendido de una manera simplista, tan sólo como sinónimos.

Es claro: hemos hecho en nuestro medio una utilización indiferenciada de términos cuyo significado no constituye una realidad construida socialmente en el lenguaje, un respecto de la cual pueda reconocerse al menos cierto nivel de consenso básico en el conjunto de la comunidad académica que gira en torno a la administración en/de las organizaciones, particularmente la existente en nuestro medio. Por ello, conceptos

de vital importancia para el campo como los de administración, gerencia, gobierno, gestión, *management*, dirección, organización y otros, han sido utilizados indistintamente y de muy variadas y múltiples formas, y han sido también, en no pocas ocasiones, atribuidos inadecuadamente a autores de la teoría organizacional que los han formulado con otros sentidos y contextos muy particulares.

Con todo, esta problemática encuentra sentido si se considera el hecho de que los conceptos emergen como elaboraciones de individuos en virtud del lenguaje, y que estos, a diferencia de las nociones, no pueden ser entendidos por nosotros como algo casi natural, instintivo o intuitivo, puesto que son construcciones individuales o colectivas que procuran representar una determinada realidad (fenómeno-sistema) que un observador, o un grupo de ellos, intenta comprender en su particular proceso de conocimiento y que, a partir de allí, procura compartir con otro(s) a través de procesos comunicativos en los que, desde la fuente, el concepto aparece simplemente como un significante, que el receptor tendrá que significar a pesar del ruido y la entropía que pueda hacerse presente a lo largo del proceso.

Ahora bien, dada nuestra condición de atentos y tradicionales receptores de conocimiento administrativo del exterior, en nuestro contexto, es esa

dinámica cognitiva-comunicativa una de las principales causas de la poca precisión que aquí existe alrededor del significado de los conceptos que en este artículo nos ocupan.

La problemática estriba, en lo fundamental, en el hecho de que dichos conceptos han sido significados de diferentes formas en el ámbito internacional (particularmente en Europa, Estados Unidos y los principales países de oriente) y en que en sus procesos de traducción, pero, específicamente, de interpretación en nuestro contexto, han sido utilizados sin el suficiente cuidado.

Así, hemos hecho uso de ellos de manera muy particular y, en muchos casos, no hemos logrado aún interpretar siquiera el verdadero significado que los autores originalmente habían buscado imprimir en los mismos (en el despliegue de una suerte de entropía comunicativa que ha limitado nuestra adecuada comprensión al respecto). Tampoco hemos logrado construir en nuestra comunidad académica, como una vía alternativa, una significación básica que pueda llegar a ser compartida por la mayor parte de sus miembros.

Un fenómeno que se complementa también con el hecho de que se ha procurado traer al castellano palabras de difícil (y tal vez hasta inconveniente) traducción: como es el caso del concepto *management* que, por

citar tan sólo tres ejemplos, ha sido traducido a nuestro medio como: gerencia, gestión o administración, sin ningún tipo de diferenciación particular.

Problema de fondo

Como podrá ya en este punto intuir el lector, una forma de abordar la discusión existente entre el significado, el contenido y las implicaciones de los conceptos que aquí nos ocupan, una que por cierto nos ha logrado seducir (en cuanto evoca el problema de fondo), es la de afrontar la problemática desde la perspectiva del lenguaje: entendido como un espacio para expresar nuestros pensamientos y representaciones sobre el mundo y como un elemento arraigado en lo más profundo del surgimiento y desarrollo del ser humano en cuanto ser social, un elemento que se concreta de variadas formas en los múltiples y muy diversos procesos de comunicación posibles entre los individuos.

Lo primero que es necesario advertir es que desde este abordaje no es posible observar la discusión como una simple cuestión de vocabulario, sino como uno de los problemas más fundamentales para el ser humano: *el problema de conocer*. La problemática presente en la manera particular

de descubrir el mundo: la “concepción del yo” y “la concepción del universo”, de lo que la *gnoseología*, y en el interior de ella, la *epistemología*, ha procurado interpretar sistemáticamente, en particular desde Locke (aunque existen muchas más aproximaciones de más vieja data), al preguntarse si es posible el conocimiento, si su origen es la razón o la experiencia, si el sujeto determina al objeto o viceversa, si existe un criterio que indique si el conocimiento es verdadero y si es posible hacer una “taxonomía” que dé cuenta de las diferentes formas del conocimiento (entre ellos, el científico), entre otra serie de cuestiones trascendentales.

Así, el problema que nos convoca es que las palabras, los signos y los significados pueden verse como representaciones construidas por un individuo (construcciones individuales) o por un grupo de ellos (construcciones sociales, colectivas) enmarcadas en lo más profundo de su ánimo por conocer e interpretar aquello a lo que llama *realidad*, así como de la cultura en la que se desenvuelve ese individuo o grupo social: v. gr. la de una organización.¹ Un hecho frente al cual Adam Schaff afirmaba lo siguiente:

¹ Una buena cantidad de estudios se han realizado alrededor de la cultura organizacional. La mayoría de ellos confluyen en afirmar que cada organización, así como cada sociedad, desarrolla su propia cultura. (Cfr. Schein, 1988; Hofstede, 1999; Méndez, 2006; Cárdenas, 1999).

... la palabra —ya sea audible o se trate del lenguaje interior— siempre es palabra ‘acerca de algo’. Este ‘algo’, que constituye la materia prima o tema, puede ser una realidad natural, una realidad social o una realidad psíquica [...] la controversia epistemológica que se libra aun en nuestros días tiene por finalidad determinar cuál es el elemento *primitivo*: si lo es el lenguaje, que *crea* nuestra imagen de la realidad, o la realidad que se *refleja* como en un espejo [...] en el lenguaje. (1969: 143)

Por ello en este marco las tres preguntas fundamentales planteadas por Francisco Varela, junto con sus respectivas respuestas, aparecen como relevantes para la comprensión de la problemática de construcción conceptual que aquí nos ocupa. Ellas son:

1. *¿Qué es la cognición? Respuesta:* procesamiento de información: manipulación de símbolos basada en reglas.
2. *¿Cómo funciona? Respuesta:* a través de cualquier dispositivo que pueda representar y manipular elementos físicos discretos: los símbolos. El sistema interactúa sólo con la forma de los símbolos (sus atributos físicos), no su significado.
3. *¿Cómo saber que un sistema cognitivo funciona adecuadamente? Respuesta:* cuando los símbolos representan apropiadamente

un aspecto del mundo real, y el procesamiento de la información conduce a una feliz solución el problema planteado al sistema. (1990: 43-44)

En efecto, los símbolos, las palabras y los conceptos, pero particularmente “su significado” —el cual es siempre (de/re)construido por el observador, lo que constituye un complemento a la respuesta 2—, no tienen sentido a menos que se involucre en la comprensión del fenómeno activo tanto al sistema que se pretende observar (objeto) y al sujeto que lo observa (sujeto/observador) como al medio donde interactúan uno y otro y se cultiva y emerge el fenómeno del conocimiento (entendido tal y como se hace en la respuesta 1).

Así, de algún modo, la cuestión que aquí nos interesa debe partir de la elaboración de los significados de los conceptos, así como de los signos y de los símbolos. Está mediada por un proceso de (de-re)construcción que, en cada caso, involucra la identidad y la cultura específicas del sistema que se esté observando, al igual que sus condiciones de producción y su situación espaciotemporal particular.

En cualquier caso, tales elaboraciones de significado son *autónomas* aunque *dependientes*. Pero, ¿cómo puede ser esto? Pues bien, para explicarlo es necesario recurrir a Heinz von Foerster, quien ha explicado

esta paradoja desde la perspectiva de la autoorganización, al sugerir justamente que la autoorganización representa autonomía, pero dado que un sistema autoorganizador debe trabajar para generar y conservar dicha autonomía, es un sistema que se ve en la obligación de dilapidar energía (1968). Y por la segunda ley de la termodinámica, se requiere que el sistema obtenga tal energía del exterior. En consecuencia, “para ser autónomo hay que depender del mundo externo”. De manera que en la autonomía hay siempre e inherentemente *una profunda dependencia energética, informativa y organizativa con respecto al mundo exterior* (Cfr. Morin, 1998: 69-70).

Esto es fundamental para el tema de construcción de significado que nos ocupa, puesto que es posible indicar que los significados son construcciones simbólicas de sentido que aun cuando autónomas (propias del sistema o sujeto) son siempre dependientes del exterior (otros sistemas, sujetos y objetos). Ellas hacen parte de nuestro proceso particular y único de construcción de identidad, el cual sólo puede forjarse, en el marco de nuestra interacción con los de otros, en condiciones permanentes de interdependencia.

Así, de algún modo, el significado de los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management* emerge aquí como parte

de la construcción de nuestra propia cultura e identidad y de la forma en la cual interpretamos “nuestra realidad” e intentamos comprenderla; por lo tanto, aunque desde cualquier punto de vista, siempre esté la opción de construir su sentido de manera particular y autónoma, “en realidad” estos siempre son (y serán) de algún modo dependientes de las construcciones que otras culturas e identidades han generado históricamente y que han sido esenciales en la construcción de las nuestras, para el campo administrativo, particularmente serán de vital importancia la estadounidense y la europea.

Este es un hecho innegable, dado que, al fin y al cabo, “todo ser humano se determina en su individualidad como *yo mismo*, con respecto a *tú* y a *él*” (Benveniste, 1969: 3). Todos construimos la noción de nuestro *ego* en función y en contraste con el que “percibimos” (construimos) del *alter*.

Además, nuestras percepciones cotidianas de la realidad son ciertamente ilusorias. Son corregidas y afianzadas incluso, en ocasiones, a costa de tener que distorsionar los hechos para que no contradigan nuestra noción de realidad, en lugar de acomodar nuestra concepción del mundo a los hechos. Watzlawick dice que:

La más peligrosa manera de engañarse a sí mismo es creer que sólo existe

una realidad; [puesto que] se dan, de hecho, innumerables versiones de la realidad, que pueden ser muy opuestas entre sí, y que todas ellas son el resultado de la comunicación, y no el reflejo de verdades externas y objetivas. (1986: 7)

Así, la realidad que hemos construido en nuestro medio ha estado y estará siempre mediada por nuestro lenguaje y por la interacción sociocultural y espaciotemporal con los otros, y con las demás realidades que han sido construidas y representadas en otros contextos o incluso en el nuestro; esencialmente, por la interpretación que hacemos del universo de símbolos (sonidos, signos, palabras, conceptos, acciones, objetos, etc.), al que nos vemos expuestos y en el que estamos indudablemente inmersos.

Como se entenderá, esto es crucial para la observación de los conceptos que aquí nos interesan, puesto que incluso individuos que comparten diversos significados, en el marco del lenguaje, pueden “suponer” en determinados momentos que para todos ellos las mismas expresiones deben ser interpretadas de la misma manera en todo momento y lugar, lo cual resulta ser comúnmente una suposición equivocada, puesto que incluso en este nivel toda comprensión del discurso de otro involucra siempre una interpretación particular (Cfr. Davidson, 1990).

Este es un hecho sin duda inherente al lenguaje, en cuanto este se constituye esencialmente a partir de dos planos: uno simbólico y otro significativo, pues existe una intención de significar algo, que puede concretarse o no, tan sólo en función del otro y del contexto y la situación particular en las que los involucrados se encuentren inmersos.

De modo que es posible afirmar que cada individuo, así como cada cultura o sociedad, está en su derecho de construir, de interpretar y de representar *su* propia realidad, pero también que ello tendrá que hacerse, en cualquier caso, a partir de aquella que *los otros* han construido, interpretado y representado.

El individuo está en capacidad (y frecuentemente se ve enfrentado a hacerlo) de poner dichas realidades en relación por medio de procesos comunicativos mediados por el lenguaje, derivados de la interpretación que cada cual pueda hacer de ellas. Bajo esta complejidad, de la que comúnmente no nos percatamos, los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión, *management* y otros pueden ser abordados más profundamente.

El problema particular

En el marco de lo que se acaba de señalar, es necesario reconocer que nuestra concepción de lo que es la

administración y la organización, así como su interacción con el sistema social, deviene esencialmente de lo que ha sido indicado desde el contexto estadounidense, aunque también en parte del europeo y, más recientemente, del nipón.

Por lo anterior, los conceptos de administración, gerencia, gobierno, gestión y *management* que hemos (de-re)construido en nuestro medio, aunque en alguna medida han sido desarrollados de manera autónoma, han sido también mayoritariamente elaborados a partir de la dependencia de estos tres contextos, pero esencialmente de los dos primeros, puesto que aunque los conceptos provenientes del Japón han ganado también en autonomía en el campo administrativo, la realidad es que se han sustentado también en gran medida en los estadounidenses.

Por ello, un primer aspecto que es necesario abordar es el de los medios a través de los cuales los conceptos que nos ocupan han llegado a nuestro contexto y cómo, a partir de ello, hemos logrado elaborar nuestra interpretación sobre ellos.

Pues bien, en gran medida, han llegado a nuestro medio en virtud de traducciones de obras de diversos autores, en lo fundamental, justamente, de aquellos de origen estadounidense y europeo.

Al respecto, resulta significativo el hecho de que en la mayoría de estos ejercicios se han traducido indistintamente estos conceptos, en no pocos casos, a partir del concepto de *management*. De hecho, en los diferentes diccionarios o programas de traducción del idioma inglés al español la palabra *management* es entendida como un sinónimo de gerencia, gestión y administración (Cfr. Williams, 1997).

Podemos percatarnos de este hecho en el campo citando tan sólo dos ejemplos representativos del problema, dos obras consideradas hoy como clásicas para el pensamiento administrativo, a saber: *The Principles of Scientific Management* (1911) de Frederick W. Taylor, que fue traducida a nuestro idioma y contexto como *Principios de la administración científica* (1990), y el texto de Peter F. Drucker, cuyo título original es *Management: Tasks-Responsibilities-Practices* (1973), y cuya traducción al castellano fue la de *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (1975). Aunque estos son tan sólo un par de casos, es posible encontrar muchos otros a través de la literatura administrativa, si se continúa con una revisión de este tipo.

Los principales medios a través de los cuales se ha dado este fenómeno han sido las traducciones de las editoriales mexicanas, argentinas y españolas, por medio de las cuales,

en lo fundamental, hemos logrado tener acceso en nuestro contexto a las principales obras que componen el discurso administrativo.

Ahora bien, existe todavía otro problema relativo a este fenómeno, dado el hecho de que, como afirma Drucker (1975), no resulta conveniente introducir los conceptos de *management* y *manager* a otro idioma, puesto que sus significados son diferentes tanto en Inglaterra como en Estados Unidos, y que ni en el uso norteamericano su significado resulta ser completamente claro. En el mismo sentido, complementando lo señalado por Drucker, Motta señala que:

En inglés británico, así como en francés la palabra *management* [...], empleada técnicamente en ambos países, quiere decir esencialmente la gestión privada, y la palabra *administration* (traducida normalmente como administración) tiende a significar la gestión pública. En inglés norteamericano [...] *management* se utiliza casi indistintamente, como sinónimo de *administration* [...] se utilizan expresiones como *business administration* (administración de empresas) o *public management* (gerencia pública) en que las palabras administración y gerencia se califican como pública o privada, según el caso, contrario al vocabulario técnico europeo. (1999: 15)

Dado esto, y el hecho de que la mayoría de los conceptos propios de nuestro campo de conocimiento han sido elaborados esencialmente con base en la perspectiva estadounidense, aunque en alguna medida también de la europea, es apenas comprensible que las concepciones y representaciones que generamos con relación a ellos no puedan dejar de ser al menos “confusas” en nuestro medio.

Es más, desde una perspectiva etimológica es posible agregar que la palabra *management* procede del latín *manus*, que significa mano, un vocablo del cual procede el verbo inglés *to manage*, que significaba inicialmente entrenar, hacer andar, conducir un caballo (Martínez, 1999) y, que contemporáneamente significa manejar, conducir, gobernar, dirigir, administrar o disponer de alguna cosa.

Justo de allí surge *management* (para señalar otra faceta del problema es posible decir que algunos de los sinónimos utilizados en el idioma inglés son: *organization, running, administration, supervision, managing, executive* y *board*), que se ha traducido entre otras como administración, gerencia, gobierno, gestión, cuerpo de directores, grupo que decide, maneja recursos, dirige empresas o negocios (Martínez, 1999).

Algunos otros autores mencionan incluso cómo *gerente* y *gerencia*

vienen esencialmente de las palabras francesas *ménager* y *ménagement* —de cierto vínculo con el verbo inglés *to manage*—, lo cual también atribuye una vía desde el origen del término a través del francés, uno ubicado esencialmente entre los siglos XIV y XVI para el caso de *ménager*, con una evocación muy similar a la de *manager*, es decir, la de disponer o gobernar con algún sentido y como sustantivo relativo a la persona que administra, gerencia o cuida bienes. Y en el caso de *ménagement*, se encuentran también raíces en el siglo XVI, con el sentido de administración, conducción o cuidado de alguna cosa.

Valga decir que en su significación actual, particularmente en el contexto francés, *management* evoca la conducción o dirección de una empresa y *manager* el sentido de manejar o dirigir. Mientras que *gerer* y *gestion* (que provienen del latín: *gerére*) significan conducir, dirigir o gobernar; por su parte, *administrere* y *adminitration* (del latín *administratio-onis, administrare*) aluden a la administración de un bien en defensa de quien le confía su patrimonio (Aktouf, 2001).²

Con todo, en un buen número de países europeos (no sólo en Francia,

sino también en Alemania, España e Italia) *administración* hacía alusión directa a la del Estado (administración pública), particularmente en el siglo XIX, y de hecho aún hoy se identifica con el aparato estatal de gobierno. De manera más general, dentro del contexto administrativo, autores como Servan-Schreiver han planteado al respecto que:

El management es, a fin de cuentas, la más creadora de todas las artes; puesto que es el arte de organizar el talento [...] es el medio por el cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, todos los cambios humanos, pueden ser racionalmente organizados y extendidos al cuerpo social. [Y otros, como Edgar Schein, han sostenido que]: la palabra management [...] refleja la actitud emprendedora, optimista y pragmática de la cultura norteamericana. (citados por Martínez, 1999: 30)

Es posible indicar también que, desde otras perspectivas, con las que nos sentimos ciertamente identificados, puede verse al *management* como vinculado a la gestión de un sistema particular con el objeto de lograr un objetivo determinado. Y, además, complementar todo esto advirtiendo que:

² Valga decir que otros autores, como Chiavenato (1995), afirman que la palabra *administración* viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y que significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Aunque el término inglés *Management* haya sido adoptado por la Academia Francesa con una pronunciación afrancesada, la Oficina Quebequés de la lengua francesa no recomienda el empleo de este préstamo del inglés considerando que el mismo no añade nada adicional a los términos *gestión* y *administración*. (Cfr. Wikipedia, 2007. Traducción del francés hecha por el autor)

De acuerdo con lo señalado hasta aquí, es posible afirmar que estos han sido conceptos que desde su origen y utilización en el contexto propiamente administrativo han observado importantes dificultades para ser claramente diferenciados. Un hecho que se puede observar también en planteamientos como los de Guerrero, cuando indica que:

Dirección es equivalente de *gerencia* [...] en tanto que administración lo es de *gestión*; por tanto, cuando se emplean los vocablos *dirección* y *gerencia* se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar, en tanto que cuando se emplean los de *gestión* y *administración* se hace alusión, como su nombre lo indica, al manejo, a la acción de realizar algo. (1995: 166)

Por todo esto en nuestro medio se habla indistintamente de *gerencia* de proyectos, *administración* de proyectos o de *gestión* de proyectos; de *gerencia* financiera, *administración* financiera o de *gestión* financiera; de

gerencia de ventas, *administración* de ventas o de *gestión* de ventas; de *gerencia*, *administración* o *gestión* de la producción; de *gerencia*, *administración* o *gestión* del talento humano; de *gerencia*, *administración* o *gestión* de empresas, entre otras. De hecho, la inclinación a utilizar un concepto u otro responde muy comúnmente a circunstancias de conveniencia, de gusto, de poder, o incluso de orden político; pero también a condiciones psicológicas, de imagen, y hasta en ocasiones, simplemente, a consideraciones de *marketing* o comerciales (en tanto “suena” mejor y puede “vender” más; tener una mayor aceptación).

Sin embargo, desde una perspectiva general, es posible decir que en nuestro idioma estos conceptos tienen acepciones marcadamente diferentes, particularmente los de *gerencia* y *gestión*. Mientras el primero significa el “cargo del gerente” o su despacho, el segundo (del latín *gestio-onis* o *gestio-onem*) alude a las acciones que se realizan para la consecución de algo, o a las actividades de la persona encargada de un negocio (Cfr. Moliner, 1998) o empresa, entendida esta última como *una labor ardua que se emprende*.

De modo que el primero, como se verá, es un rol que aglutina un conjunto de funciones, mientras el segundo consiste en una actividad transversal a la organización que

puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas. Puede decirse que un gestor es un manejador, un manipulador (no necesariamente en el sentido negativo del término, sino en el de alguien que opera con ciertos medios para lograr determinados fines) o procesador (Cfr. Guerrero, 1995).

Con todo, en nuestro contexto es frecuente hablar de la gerencia como una acción y no tanto así como un rol organizacional o como un cargo encargado de ciertas funciones que emergen históricamente, en lo fundamental, de la separación entre la propiedad y la administración de las organizaciones en el marco del capitalismo moderno.³ Incluso se establece el verbo *gerenciar*, de poca aceptación formal en el idioma, pero de gran utilización por parte de muchos individuos, particularmente en el medio administrativo en nuestro país.

Frente a lo anterior, es necesario hablar un poco más de dicho rol (y concepto), emergido justo en el medio de la discusión: el *papel del gerente*. De este puede decirse simplemente que es ocupado por un individuo cuya

misión se sustenta en una función o tarea (de hecho, mucho más, en una serie de funciones o tareas) que debe realizar con el fin de aportar al logro de los objetivos de la organización. Quien lo desempeña es, por lo tanto, alguien que se hace responsable de los resultados finales de su organización y contribuye a ellos, y que debe estar en la capacidad de decir: “de los resultados finales de la organización, ¡esta es mi contribución!” (Drucker, 1957: 185-186).

Es más, para Drucker, en todo tipo de organizaciones el trabajo del gerente, ya sea el supervisor de primera línea o el máximo dirigente, es fundamentalmente el mismo. Así que, a su modo de ver, no existe diferencia entre directores, gerentes, jefes o supervisores. En cualquier posición o nivel que este ocupe, debe responder por la cooperación y el trabajo de los subordinados, y sólo puede alcanzar los resultados que le competen por medio de la cooperación (Drucker, 1969). Se afirma también en este sentido, para cerrar este apartado, que “ejecutivos, gerentes o administradores trabajan esencialmente en la decisión y [...] establecen sentidos de dirección para sus empresas e instituciones” (Motta, 1999: 13).

³ Como se verá en el siguiente apartado, es posible ver la gerencia como un rol social e histórico, incluso más que como un cargo; un rol que en gran medida permite dar forma a la estratificación social y que va surgiendo en el seno de la sociedad capitalista y de su modo particular de producción.

EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN: LA NECESARIA MIRADA HISTÓRICA DEL CAMPO

La administración, en cuanto *actividad*, ha sido un fenómeno inherente a la organización social. En el desarrollo primitivo de la humanidad, la vida era difícil y las condiciones de supervivencia eran hostiles. Particularmente, las fuerzas de la naturaleza hacían sentir inseguros e indefensos a los individuos, quienes ante tal situación recurrían a la figura del *sacerdote*, el cual era frecuentemente, además de un líder espiritual, un médico, brujo, científico, hombre de Estado y poseedor del saber. Este fenómeno, sumado a la creciente necesidad de organizarse para trabajar juntos, derivada de la concentración de habitantes en determinadas zonas, hacía que ciertas *prácticas* “administrativas” empezaran a ser utilizadas de manera incipiente.

Dado que los pueblos fueron convirtiéndose en ciudades, estas en naciones y ellas a su vez en imperios que florecieron y decayeron con el transcurrir del tiempo, la administración, en cuanto *conjunto de actividades y prácticas* (asociadas a determinadas personas con poder), fue desarrollándose junto con las propias organizaciones que emergían en el seno de la sociedad. Por ello algunos autores remontan el origen de la administración al año 5000 a. C., aludiendo al

uso, por ejemplo, de ciertas tablas en las que se representaban pictogramas con el objeto de facilitar las actividades gubernamentales y de comercio (Wren, citado por Schermerhorn, 2002).

Desde esta perspectiva, “la administración fue importante para la construcción de las pirámides de Egipto, el florecimiento del imperio Romano (y por supuesto, de su caída) y el éxito comercial de la Venecia del siglo XIV” (Schermerhorn, 2002: 72). De hecho, ha sido también *una actividad* presente en los diferentes modos de producción de la humanidad (primitivo, esclavista, feudal, socialista/capitalista) y en los diferentes contextos geográficos, sociales y culturales en los que esta se desenvuelve.

Con todo, la administración se torna más concreta a partir de la íntima relación entre la consolidación de la actividad que ella implica y el surgimiento de las grandes organizaciones que han estado presentes durante una buena parte del desarrollo de la humanidad, esencialmente del Estado, el Ejército y la Iglesia, organizaciones de las cuales ella ha recibido múltiples y muy variadas influencias y contribuciones.

En efecto, dado su nivel de complejidad, estas organizaciones fueron institucionalizando las *prácticas* administrativas y estableciendo gradualmente ciertas posiciones que en

adelante se relacionaron de manera directa con la práctica administrativa. Justamente ahí el Estado, como una necesidad del modo esclavista (Engels, 1978), aparece como una de las primeras de esas grandes organizaciones de la historia, y con este “lo que hoy conocemos como administración pública, más compleja que la administración de la Iglesia o que la del aparato militar del Estado y, por consiguiente, el antecedente más importante de la administración moderna de las grandes organizaciones de la actualidad” (Martínez, 1989: 24).

Por ello también es destacable el hecho de que, particularmente durante la Edad Media, la Iglesia haya alcanzado un destacado grado de importancia, riqueza y poder. Por otro lado, en el ámbito social, el que algunos individuos para satisfacer sus necesidades de techo, abrigo, agua y alimento, así como las de seguridad personal y familiar, hayan tenido que buscar el amparo de personas con tierras y con cierto poder de defensa, generó un modelo en el cual, a cambio de lo anterior, dichos individuos aceptaban deberes y obligaciones enmarcadas en una clara “división del trabajo”, en la que los caballeros de armas, que debían ayuda militar a su “protector”, se dedicaban a las actividades de defensa, y en la que los campesinos humildes proveían las necesidades propias de la subsistencia. Una separación particular que

sólo se ve menguada con el mayor desarrollo del comercio.

En la sociedad feudal la riqueza y el poder se sustentaban en la posesión de tierras. Así, la consolidación del Estado nacional tuvo que abrirse paso con muchas dificultades entre el gobierno de la nobleza poseedora de la tierra, la Iglesia (que también era poseedora de una gran cantidad de ella) y la organización militar.

Dado que la mayor parte de las necesidades eran cubiertas en el interior de los límites de las propiedades con base en las cosechas y la cría de animales, así como en que el carácter de producción y consumo eran locales, el máximo desarrollo alcanzado en materia productiva fue la constitución de pequeños talleres artesanales, con un grupo de aprendices dirigidos por un maestro, quien empezaba y terminaba él mismo todo el trabajo. En realidad, fueron estos talleres los que comenzaron a impulsar las actividades productivas y comerciales, y en este punto las posiciones directivas se ven ligadas íntimamente a la propiedad de los medios de producción.

Poco a poco, los excedentes derivados de las actividades productivas empezaron a destinarse cada vez más al comercio, que de este modo fue abriéndose un renovado paso. De manera que “la ampliación de los mercados junto con las condiciones

favorables para obtener utilidades en el siglo XVIII son el estímulo para el cambio de la estructura de producción feudal a la estructura de producción capitalista” (Martínez, 1989: 25).

Este proceso se ve fuertemente impulsado por el surgimiento de la Primera Revolución Industrial y el refinamiento de las tesis de los fisiócratas, que defendían el principio de *laissez-faire*, según el cual el Estado debería ser liberal e intervenir lo menos posible en los asuntos de la economía individual o industrial, puesto que la libre competencia y las preferencias de los consumidores permitirían un funcionamiento adecuado del sistema económico. Con todo, tan sólo en el siglo XVIII se pasó de “un Estado monárquico absolutista a un Estado de derecho común, Estados Unidos (1787) y Francia (1789) aprueban sus constituciones” (Martínez, 1989: 25). Igualmente, allí:

- El *taller* da paso a la *fábrica* (en la que, a diferencia de aquel, se da una creciente división del trabajo, y así cada cual se encarga de desarrollar un aspecto del producto).
- Se da un distanciamiento entre el patrón y los trabajadores, y una integración importante de la máquina al trabajo cotidiano.
- Emerge un interés fundamental por incrementar la productividad, la eficiencia y la eficacia, con el objeto de alcanzar mayores ganancias

cada vez. El paso del feudalismo al capitalismo va transformando así, aunque gradualmente, la artesanía en manufactura (Guerreiro, 1995).

En esta *administración privada capitalista* se presentan típicamente los fenómenos de maquinización, división del trabajo y búsqueda de productividad y beneficio, que van generándose en el marco de una creciente relación antagónica entre el propietario de los medios de producción y los trabajadores, en cuanto productores directos.

La *administración privada capitalista* resulta ser así un fenómeno inherente a este modo de producción, sustentado en el histórico proceso antagónico de clases en el que se entremezclan el trabajo de la *alta dirección* con el trabajo de *alta vigilancia* (Marx, 1973). Y En este marco se hace latente, por lo tanto, particularmente desde mediados del siglo XIX, una división del trabajo particular: aquella que surge entre el propietario de los medios de producción y los encargados de las actividades de alta vigilancia y dirección del trabajo de los obreros.

Así, el rol directivo es asumido por administradores (aunque no necesariamente por graduados en administración, sino más bien por ingenieros, economistas y abogados con alguna formación incipiente en administra-

ción), quienes inicialmente, por conveniencia del capitalista, se ponen del lado de la masa de empleados y se convierten en una mercancía más que puede ser “comprada” y “vendida” en el mercado de trabajo, la cual le permite al capitalista *desprenderse* de dichas labores, en un hecho en el que:

Los propios trabajadores producen su salario y el de los administradores que los vigilan y dirigen[; así], la gerencia, que brota del proceso de producción, tiende a divorciarse de la producción al asumir el carácter de trabajo administrativo; es decir, dada la separación entre el trabajo material y el trabajo intelectual, la gerencia capitalista se presenta como un trabajo puramente intelectual que ya no tiene porque ser desempeñado por el capitalista, sino por administradores asalariados del capitalista. El capitalista puede dejar de ser empresario para dedicarse exclusivamente a ser capitalista. (Guerrero, 1995: 176-177)

La empresa privada cuenta con la ganancia, y la procura constante e ingentemente. Ella se deriva de la propiedad de los medios de producción, y se entiende, por lo mismo, que el verdadero poder no se encuentra tanto en el *control* ejercido por los directivos, sino en la *propiedad*, que siempre pertenecerá al capitalista. De este modo, la misma producción capitalista se ha encargado de conseguir que el trabajo de alta vigi-

lancia, al separarse completamente de la propiedad del capital, ande rodando por la calle: “el capital no necesita, pues, perder su tiempo encargándose personalmente de esta labor” (Marx, 1973: 370).

Estos cambios estructurales en el sistema, junto al surgimiento de grandes corporaciones bajo la forma de sociedades anónimas y de monopolios industriales y financieros, así como al advenimiento de la Segunda Revolución Industrial (Pasdermadjian, 1960), estimulan aún más el proceso que, como ya se afirmó, es inherente a nuestro actual modo de producción. Lo que hace cada vez más explícita la citada separación entre la propiedad y la administración.

Esta situación va determinando en gran medida el surgimiento de un nuevo rol socioeconómico alrededor del cual se irá configurando gradualmente toda una profesión: la del *administrador de empresas*. Y a partir de este rol, la actividad administrativa, en cuanto profesión, va a tener un importante desarrollo, particularmente durante el siglo XX. Así, aunque es necesario reconocer que:

La administración, como profesión, nació en el área pública para expresar una función subordinada a los consejos y a las asambleas o al poder político. La más noble expresión de la administración tiene origen en el siglo XVII, con la institucionaliza-

ción más clara del cargo de ministro [...] Así, el administrador era el ejecutor de las decisiones emanadas de los organismos políticos superiores o de los parlamentos y asambleas legislativas. (Motta, 1999: 13)

También resulta claro que:

La expresión *gerencia* (en tanto rol organizativo ocupado por el administrador) *tuvo su origen en el área privada* para significar la función subordinada a aquellos que se encuentran en los consejos superiores. [Así los] gerentes o ejecutivos eran las personas encargadas de ejecutar las órdenes de los directores, propietarios o miembros de los consejos de administración de empresas. (Motta, 1999: 13. Cursivas nuestras)

Por lo tanto, alrededor de este rol, la profesión del administrador como tal, la que hoy conocemos y estudiamos tan ampliamente, se fue institucionalizando progresivamente. De manera que cuando evocamos el concepto de administración, conviene hacerlo aludiendo a un campo de conocimiento que se ha ido configurando a través del tiempo por medio de un proceso de evolución, que va desde el estadio de mera *actividad* (o un conjunto de ellas), pasando por el de ser *un oficio* más o menos configurado, hasta llegar a ser un *rol organizacional* alrededor del cual la sociedad va configurando una nueva *profesión*: la del administrador de empresas. Un campo que de hecho en la actualidad está propendiendo

por avanzar de un estatus profesional a uno *disciplinar*, en lo fundamental, en virtud del desarrollo de su actividad investigativa.

Dicho rol organizacional, a partir del cual la profesión administrativa comienza a configurarse (en lo fundamental desde el marco proveído por la Segunda Revolución Industrial), justamente alude al concepto de gerencia. Es un rol que, en consecuencia, no puede ser entendido lejos del contexto histórico inherente al advenimiento y desarrollo del modo de producción capitalista; particularmente a lo que hoy identificamos como *capitalismo moderno*.

Así, el concepto de *administración* se refiere a un campo de conocimiento (en general, de reciente surgimiento) alrededor del cual se ha configurado toda una profesión, que hoy está avanzando hacia su consolidación como disciplina; mientras que el de *gerencia* refiere a un rol organizativo que aparece en el paso del empresario hacia simplemente capitalista, en un hecho que se da cuando, particularmente durante la segunda mitad del siglo XIX, aquél va abandonando gradualmente las funciones de vigilancia y control de la organización, y se va concentrando tan sólo en las que atañen al capital, un rol configurado a partir de dichas funciones que deben ser asumidas por alguien (el administrador) en tal contexto.

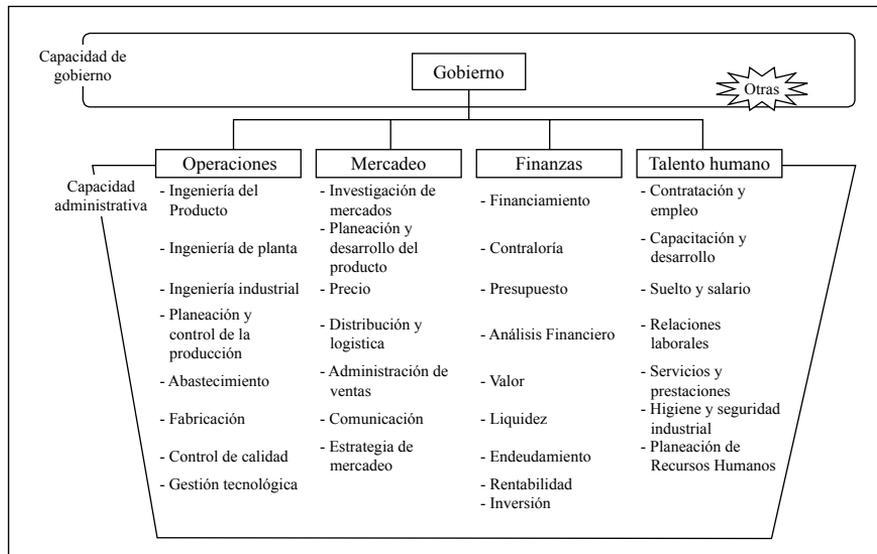
OTRO PASO EN BUSCA DE UNA MAYOR PRECISIÓN: EL NECESARIO RETORNO AL PLANTEAMIENTO FAYOLISTA

En pleno contexto de maduración de la Segunda Revolución Industrial, y con el interés de generar una doctrina administrativa que fundamentara de alguna importante manera la consolidación de la profesión, aparece la clásica obra de Henri Fayol (1916), con muy diversos aportes que, desde sus inicios, aunque mucho más con el paso de los años, se van mostrando como fundamentales

para la administración en cuanto campo de conocimiento.

Desde esta obra se explicita y se va formalizando una concepción que hoy, aunque con algunas variaciones derivadas de aportes de los llamados *neoclásicos*,⁴ se ha tornado como *clásica* y ha cobrado con el tiempo cada vez una mayor aceptación. Ella consiste en que, para este autor, las organizaciones tienen seis operaciones o funciones esenciales (*des fonctions essentielles*, como también las llama) interdependientes, a saber (Figura 1):

Figura 1. Modelo de organización funcional (o por áreas funcionales) derivado del planteamiento fayolista ajustado por los neoclásicos



Fuente: *elaboración propia con sustento en los planteamientos de Fayol (1990) y Koontz y Wehrich (1991) y el gráfico de Münch y García (2003: 57).*

⁴ Particularmente con la llamada *teoría de la departamentalización*, y en ella, con el planteamiento del modelo funcional (o de estructuración por áreas funcionales) (Cfr. Koontz y Wehrich, 1991).

técnica (*technique*: producción, fabricación y transformación) *comercial* (*commerciale*: compras, ventas y cambios) *financiera* (*financière*: búsqueda y gerencia de capitales) *de seguridad* (*de sécurité*: protección de bienes y de las personas), *de contabilidad* (*de comptabilité*: inventario, balance, costos, estadísticas, etc.) y *administrativa* (*administrative*: previsión, organización, comando, coordinación y control) (Fayol, 1990 y 1916).

De modo que para Fayol, la administración es tan sólo *una* de las seis operaciones, o funciones esenciales, y está compuesta por cinco elementos: *prever* (*prévoir*: escrutar el futuro y articular el programa de acción), *organizar* (*organiser*: construir el doble organismo material y social de la empresa), *comandar* (*commander*: hacer funcionar al personal), *coordinar* (*coordonner*: relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos) y *controlar* (*contrôler*: procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas) (Fayol, 1990 y 1916).

Ahora bien, de acuerdo con este autor, a cada grupo de *operaciones* o funciones esenciales corresponde una *capacidad especial*, que se sustenta en un conjunto de calidades y conocimientos, y que pueden sintetizarse en:

- *Calidades físicas*: salud, vigor, agilidad o destreza.

- *Calidades intelectuales*: aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y flexibilidad intelectual.
- *Calidades morales*: energía, firmeza, responsabilidad, iniciativa, dedicación, tacto y dignidad.
- *Cultura general*: nociones diversas que no sean exclusivamente del dominio de la función que se ejerce.
- *Conocimientos especiales*: que conciernen exclusivamente a la función ya sea esta técnica, comercial, contable, de seguridad, financiera o administrativa.
- *Experiencia*: que consiste en aquel conocimiento que es resultado de la práctica de los negocios. Como dirá este autor: “es el recuerdo de las lecciones que uno mismo ha extraído de los hechos” (Fayol, 1990: 140).

Señala Fayol, además, que las actividades de cada grupo están presentes en todo lo que se haga aunque en diferentes niveles: para un obrero de una gran empresa las actividades técnicas pueden ocupar un 85% de sus actividades totales y las actividades administrativas, de seguridad y contabilidad un 5% cada una; mientras que para un jefe de taller, las actividades totales pueden distribuirse así: técnicas al 45%, administrativas al 25%, comerciales al 5%, de seguridad al 10% y de contabilidad al 15%; y, para un Director General de la siguiente manera: actividades ad-

ministrativas un 50%, y actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contabilidad un 10% cada una (Cfr. 1990: 142-149)

Con todo, hay algo todavía más significativo en sus planteamientos, esencialmente en función de lo que en este artículo nos convoca: para él —algo que en términos de conceptos problematiza aún más nuestra discusión— no deben confundirse los conceptos de *administrar* (*administrer*) y de *gobernar* (*gouverner*) (véase Figura 1), puesto que este último radica en conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone. Es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales de las que hace parte la administración, mientras que aquel no constituye más que una de las seis funciones, cuya marcha debe asegurar el gobierno, aunque *tiene a veces en el papel de los grandes jefes un lugar tan significativo que puede en ocasiones incluso parecer que el mismo es exclusivamente administrativo* (Fayol, 1990).

Si se indaga en la obra de Fayol, es posible encontrar que él mismo procura dar fundamento a la profesión administrativa y que, en consecuencia, hace un primer uso del concepto de administración en el mismo sentido en delineado aquí; es decir, como un campo de conocimiento cuya doctrina, en su concepto, debería ser formulada con miras a su consolida-

ción en el contexto socioeconómico y, particularmente, en el organizacional. Este es un primer uso que en realidad está “en el fondo” de todo el planteamiento fayolista.

Además, es posible observar que al intentar delinear y esclarecer las funciones que componen el rol administrativo, Fayol hace otro uso del mismo concepto, uno que, en contraste con el anterior, se encuentra mucho más “en la superficie” de su planteamiento, que se acerca más al concepto de gerencia, tal y como aquí lo hemos delineado.

A su modo de ver, las funciones que componen este rol se esparcen por el organismo social de modos diversos, aunque corresponden típicamente más a los órganos superiores, pues como él mismo dirá: “en todas las clases de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa” (Fayol, 1990: 141).

Así, la profesión que quiere fundamentar Fayol es la administrativa —en el despliegue de una primera acepción del concepto de administración, ubicada fundamentalmente en la primera parte de su obra: *Necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración*—, y el rol que desea definir, delimitar, fundamentar y esclarecer es el gerencial —en el

despliegue de la segunda acepción del concepto de administración, ubicado esencialmente en la segunda parte de su obra: *Principios y elementos de la administración*—, un rol compuesto por determinadas funciones ejercidas en el contexto organizacional.

A partir de lo que hasta ahora se ha indicado, la gerencia se refiere esencialmente a tres cosas: la búsqueda de oportunidades, la coordinación de capacidades y la aplicación racional de recursos (Etkin, 2000), comúnmente vinculada a los subsistemas organizacionales definidos de manera arquetípica bajo el criterio de áreas funcionales (particularmente: finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones).

De esta manera, la acción propia del rol gerencial se encuentra directamente vinculada con la acción de la organización. Y aunque no conlleva un vínculo directo con la operación, sí participa de su previsión, coordinación, comando, coordinación y control. Si a partir del gobierno se determinan los grandes propósitos (los qué y los cómo), corresponde al rol gerencial articular los esfuerzos de los actores alrededor de acciones concretas que aporten a su consecución.

Por su parte, la gestión —en cuanto concepto activo transversal a la organización y presente en sus diferentes subsistemas— tiene que ver con lo que Malik y Probst señalan, en el

sentido de que “en tanto administradores debemos [...] aprender a ser lo que realmente somos: no hacedores y caudillos, sino catalizadores y cultivadores de un sistema autoorganizador en un contexto en evolución” (citados por Von Foerster, 1997: 134).

Con todo, y una vez en este punto, vale la pena abrir un pequeño espacio para la reflexión crítica sobre lo que estos conceptos evocan en nuestra sociedad. Por ejemplo, Kliksberg alerta sobre el hecho de que:

Se cree que el problema social de la región es básicamente un problema de gerencia, que al instituir una gerencia moderna en las áreas sociales se solucionará. Se convierte a la buena gerencia en una ‘panacea’ que solucionará los agudos problemas sociales. La realidad no corrobora el discurso. La buena gerencia es imprescindible, sin ella las soluciones mejor pensadas no se materializarían pero escapa a su alcance resolver problemas que surgen de razones estructurales [...] la gerencia no puede variar en el proyecto mismo de desarrollo. (Kilksberg, 2000: 37-38)

En este sentido, es necesario comprender que los principales problemas de nuestra sociedad vienen de condiciones sociohistóricas marcadas por la desigualdad, la ambición, la inequidad, la injusticia, la pobreza y otras. Condiciones en las cuales el rol gerencial puede (y debe) desem-

peñar un papel destacado, en un hecho que demanda de los individuos formados para estas labores un amplio sentido ético y moral y unas excelentes calidades humanas y técnicas, así como una verdadera apropiación de la noción de ciudadanía.

De modo que no sólo desde este rol, sino fundamentalmente desde el de gobierno en/de las organizaciones (públicas y privadas), deben existir respuestas efectivas a estos problemas estructurales, pues ellos demandan soluciones desde la interdisciplinariedad, así como desde la acción coordinada de cada uno de los actores sociales y de toda la sinergia que sea posible generar en su interacción.

En este sentido, afirmaciones como las de Peter Drucker acerca de que no existen países desarrollados ni subdesarrollados, sino países administrados (que administran bien la tecnología existente y los recursos disponibles y potenciales) y subadministrados (que no lo hacen), se muestran fuera de contexto y carentes de cualquier posibilidad de aceptación.

EL ROL GERENCIAL Y LA ACTIVIDAD DE GESTIÓN: SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN, SUS FUNCIONES, PROCESOS Y NIVELES

El rol gerencial, en cuanto contribuye activamente al logro de los objetivos

organizacionales a través del trabajo coordinado de los miembros del subsistema particular sobre el que actúa, conserva también una íntima relación con el sistema que constituye la organización como un todo y con los otros subsistemas que la componen, así como con las diferentes funciones que en ella se desarrollan, con sus procesos y con los niveles presentes en su estructura.

Estas relaciones tienen sentido al entender que en este rol y en el correspondiente al gobierno, se lleva a cabo gestión, es decir, en ellos se realizan tanto actividades de comprensión del subsistema que le compete al directivo, en cada caso, como de intervención sobre este: actividades de definición/identificación de objetivos para/de la organización, sus subsistemas, funciones, procesos y niveles de complejidad. Estas actividades involucran la realización de todo lo necesario para —sea cual sea el nivel analítico en el que se esté ejerciendo— alcanzar dichos objetivos de la mejor forma, con base en los recursos existentes (tiempo, dinero, materiales, maquinaria, mano de obra, etc.).

Entonces, el concepto de gestión es transversal a la organización, a sus subsistemas, a sus funciones, a sus procesos y a sus niveles. En cuanto método de aproximación típico de la administración a la realidad de las organizaciones (Sanabria, 2006), este

concepto se entrecruza de manera general con los diferentes tipos que de ellas existen y de manera específica con la construcción particular desarrollada por aquella de la que se esté hablando en un determinado tiempo y lugar, de la organización que es objeto de conocimiento en determinadas condiciones por parte de un sujeto específico (individuo o grupo de ellos).

Por ello podemos decir, en general, que es posible identificar la gestión con relación, por ejemplo, a los diferentes tipos de organizaciones y grandes ramas de actividad —v. gr. gestión de microempresas, de multinacionales, de fundaciones, de sindicatos y de ministerios, o gestión de tecnología, de telecomunicaciones, etc.—. Así mismo, en particular, podemos hablar de un tipo de gestión existente entre cada observador o grupo de ellos con pretensión de comprender e intervenir una organización determinada o alguno de

sus subsistemas o procesos, en una relación particular sujeto-objeto —lo que evoca un modelo de gestión particular para la organización (por procesos, etc.), y lo que nos permite también hablar en un subnivel por ejemplo de gestión económico financiera, gestión de operaciones, etc.—.

Relación rol gerencial- -actividad de gestión- -organizaciones

Desde la perspectiva que se acaba de introducir, el rol gerencial y la actividad de gestión guardan una estrecha relación con los tipos de organizaciones que existen. Ello hace factible hablar, desde una primera perspectiva, de tipos particulares de gestión de acuerdo con cada tipo de organización, por cuanto cada una de ellas persigue determinados objetivos que el rol gerencial y la actividad de gestión pueden apoyar (Tabla 1).

Tabla 1. Relación rol gerencial-actividad de gestión-tipos de organizaciones

criterio	Tipo de organización donde se realiza la gestión
De acuerdo con el producto	De bienes o de manufactura
	De servicios
De acuerdo con el capital y el número de trabajadores (tamaño)	Microempresas
	Pequeñas empresas
	Medianas empresas
	Grandes empresas

Continúa

Criterio	Tipo de organización donde se realiza la gestión
Por el alcance territorial	Empresas locales o regionales
	Empresas nacionales
	Empresas multinacionales
Por el origen del capital (propiedad)	Privadas
	Públicas, del Estado
	Mixtas
Por la forma jurídica	Fundaciones
	Organizaciones sociales
	Sociedades anónimas
Por la tecnología	De alta tecnología
	De mediana tecnología
	De escasa o nula tecnología
Por la forma de asociarse	Sociedades de personas
	Sociedades de capital
	Sociedades mixtas
	Sociedades sin ánimo de lucro
Por el desarrollo de su objeto social	Hospitales
	Centros educativos
	Bibliotecas
	Etc.
Por su actividad industrial	Organizaciones financieras
	Telecomunicaciones
	Etc.

Fuente: *elaboración propia*.

Relación rol gerencial- -actividad de gestión- -funciones organizacionales

Desde una segunda perspectiva, se encuentra que también es posible analizar el rol gerencial y la actividad de gestión con relación a las funciones de las organizaciones. En este sentido es viable hablar de lo tratado en la Tabla 2.

Es necesario señalar aquí un importante aspecto: en el contexto del desarrollo del campo administrativo en el mundo, a partir justamente de la primacía del modelo funcional (Figura 1), dichas funciones (o áreas funcionales) emergieron y fueron consideradas inicialmente subsistemas del sistema administrativo (a la manera de subdisciplinas de este campo). Con el tiempo cada una de

Tabla 2. Relación rol gerencial-actividad de gestión-funciones organizacionales

Función organizacional o área funcional	Actividades inherentes a la función (gestión)
Producción o de operaciones	Ingeniería del producto
	Ingeniería de la planta
	Ingeniería industrial
	Planeación y control de la producción
	Abastecimientos
	Fabricación
	Control de la calidad
Mercados o mercadotecnia	Investigación de mercados
	Planeación y desarrollo del producto
	Precio
	Distribución y logística
	Ventas
	Comunicaciones-proyección-promoción y publicidad
	Estrategia de mercadeo
Finanzas	Financiamiento
	Contraloría, auditoría
	Búsqueda y manejo de capitales
Talento humano	Contratación y empleo
	Capacitación y desarrollo
	Sueldos y salarios
	Relaciones laborales
	Servicios y prestaciones
	Higiene y seguridad industrial
	Planeación de recursos humanos
Tecnología u otras áreas	Etc.

Fuente: *elaboración propia.*

ellas fue ganando creciente autonomía, al punto de tornarse en profesiones independientes que incluso hoy están avanzando en cuanto tales hacia el alcance de su estatus disciplinar. Por este hecho, en función del

concepto que hemos venido abordando, en diversos países europeos, así como en algunas escuelas canadienses, se habla hoy en día de *ciencias de gestión (Sciences de gestion)*, que aluden justamente a todas aquellas

disciplinas que contribuyen a una efectiva acción de la gestión en el contexto organizacional.

Entre ellas suelen incluirse las finanzas, las operaciones, el *marketing*, los recursos humanos, las tecnologías de la información y la comunicación, y otras (como el propio *management* y la teoría de las organizaciones), y en el contexto de su formación asignaturas como compras, logística, contabilidad, control de gestión, finanzas, recursos humanos, métodos cuantitativos, gestión de competencias, gestión de producción, teoría organizacional, *marketing*, gestión de la calidad, gobierno, gestión pública y otras.

Estas áreas de conocimiento, que emergen de la consideración misma de las áreas funcionales existentes en las organizaciones, cuentan hoy en el mundo con muy diversas escuelas de formación especializadas; con programas técnicos, tecnológicos, profesionales, de especialización e incluso de doctorado y posdoctorado; con estudiantes y docentes, así como con investigadores y expertos destacados; con comunidades académicas específicas; con eventos y revistas especializadas (muchas veces indexadas tanto nacional como internacionalmente en diversos países), y con reconocimiento oficial de su titulación por parte de un gran número de Estados.

En el ámbito internacional son hoy, en efecto, campos de conocimiento con un elevado grado de autonomía, y justamente por ello no se habla tan sólo de *administración de empresas*, y de éstos como meras áreas subordinadas del administrativo —tal y como aún es la usanza en nuestro contexto—, sino más bien de disciplinas autónomas, aunque complementarias en virtud de la actividad de gestión en las organizaciones, disciplinas a las que incluso comúnmente se les otorga un estatuto científico, en virtud del cual se ha consolidado la mencionada preferencia por hablar más bien de *ciencias de gestión* *ciencias de la dirección* o *ciencias del management*.

Relación rol gerencial-actividad de gestión-procesos y proyectos organizacionales

Puede decirse que un proceso es un conjunto de causas que provocan uno o más efectos (y también, que existen procesos dentro de otros procesos), o también, que es toda operación (o serie de operaciones) que introduce una modificación de forma, composición, estructura, etc. Desde esta perspectiva, las organizaciones (empresas, escuelas, hospitales, etc.) y sus subsistemas articulan procesos que despliegan diferentes medios (causas) destinados a alcanzar un fin (efecto) (Cfr. Falconi, 1994 y 1992; Fernández, 1996).

De cualquier manera, los procesos son sin duda un campo de acción para las actividades de gestión y evocan, por lo tanto, las diferentes características, debilidades y requerimientos que les son propios. Así, existen roles gerenciales que abordan procesos que pueden circunscribirse a un área funcional (p. ej., el proceso de inducción al personal) o, en la mayoría de los casos, que pueden atravesar la organización incorporando varias de ellas (p. ej., un proceso de modernización).

Una situación similar ocurre en el caso de los proyectos, los cuales se caracterizan por: (a) tener objetivos claramente definidos; (b) contar con una serie de actividades, recursos, etc. necesarios para alcanzar de manera exitosa dichos objetivos; (c) tener una localización espacial y geográfica definidas; (d) ser objetos de procesos de identificación, formulación, evaluación, contratación, ejecución, control y finalización, y (e) tener una duración temporal definida, entre otras.

En consecuencia, los procesos y los proyectos en el contexto de las organizaciones constituyen también un lugar privilegiado para el desarrollo de las actividades de gestión, a tal punto que en la actualidad existe una gran cantidad de desarrollos alrededor de lo que se ha llamado *gestión de procesos* (Cfr. Falconi, 1994 y 1992; Fernández, 1996) y *gestión*

de proyectos (Cfr. Project Management Institute [PMI], 2000; Miranda, 2002).

RELACIÓN ROL GERENCIAL-ACTIVIDAD DE GESTIÓN-NIVELES ORGANIZACIONALES

Finalmente, desde una cuarta perspectiva, por cierto ampliamente aceptada, se puede relacionar la gestión con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, a saber: nivel ejecutivo, nivel medio y primera línea (Cfr. Daft y Steers, 1992).

El *nivel ejecutivo* está compuesto por los directores ejecutivos (*chiefs executive officers* [CEO]), quienes se encargan de que se establezcan y se cumplan los principales objetivos de la organización, y son los responsables de su desempeño global o el de una de sus partes (subsistemas) más importantes.

Deben estar atentos a los cambios en el ambiente externo, a las fortalezas, a las oportunidades, a las amenazas y a las debilidades del sistema frente a su mercado y a la competencia, y deben proyectar la organización hacia el futuro, definiendo estrategias organizacionales efectivas, tomando decisiones de gran impacto, en corto tiempo y bajo condiciones de alta incertidumbre. Otros calificativos frecuentes para ellos son director general, director ejecutivo, rector,

presidente o vicepresidente (aunque pueden corresponder también a grupos directivos, como juntas de accionistas, consejos superiores, etc.). Este es, sin duda, en términos de Fayol, el nivel encargado del gobierno.

El *nivel medio* se reporta directamente a los altos ejecutivos y es responsable del funcionamiento de una de las divisiones, de las áreas funcionales, de los principales departamentos o, en general, de los subsistemas básicos de la organización. Algunos roles gerenciales tradicionales, en este caso, son el de gerente de operaciones, de mercadeo, de talento humano, de sistemas, decano, gerente de planta, de división, entre otras.

Este nivel debe encargarse de desarrollar planes en función de las directrices globales de la organización —definidas en lo fundamental por el nivel ejecutivo—, de trabajar en equipo y de generar interacciones sinérgicas con sus subordinados y compañeros del mismo nivel para apalancar el logro de los objetivos globales. Este es típicamente el nivel más cercano y casi definitorio del rol gerencial.⁵

Por su parte, los encargados del nivel de *primera línea* son los responsables de que sus equipos, unidades o áreas de trabajo desarrollen adecuadamente las funciones que les corresponden, apoyando el alcance de los objetivos y planes planteados por los niveles ejecutivo y medio. Su trabajo se concentra en lograr que las operaciones rutinarias de la organización sean desarrolladas adecuadamente; en definir, en un buen número de casos, planes operativos para el trabajo del equipo a su cargo; en planear reuniones y calendarios de trabajo; en evaluar el desempeño de los miembros de su equipo; en comunicarles información a las directrices de la organización y, entre otras más, en definir, identificar, caracterizar y estandarizar los procesos procurando su mejoramiento. En las organizaciones son llamados frecuentemente jefe de sección, líder de grupo, jefe de área, división o unidad o supervisor.⁶

De acuerdo con el nivel organizacional, es posible también hablar de gestión corporativa, organizacional o prospectiva y estratégica; de gestión departamental, funcional o táctica, y de gestión de la rutina, del día a día u

⁵ Conviene advertir al lector lo siguiente: la clasificación que aquí se está construyendo se configura a partir de la observación de un sistema organizacional macro, pues es claro que como observadores podemos definir la división, el departamento, la facultad o a cualquier otra unidad no como un subsistema de un sistema mayor sino como un sistema en sí mismo, algo que modificaría completamente el panorama de nuestra observación y la propia construcción que aquí se está describiendo. Un hecho que se matiza además con el nivel de autonomía-responsabilidad que tenga el subsistema del que se esté hablando en el marco del sistema (macro) observado.

operativa. Con todo, la coordinación del trabajo de los miembros de los tres niveles resulta de vital importancia para el desarrollo y la perdurabilidad de la organización y el alcance de sus objetivos tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

ROL GERENCIAL

Un buen número de investigadores se ha encargado de estudiar el comportamiento de los gerentes, así como las habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes y conocimientos con los que deben contar para lograr un desempeño adecuado en el desarrollo de sus actividades. Igualmente, ha estudiado una serie de aciertos y errores que cometen los gerentes, los cuales les facilitan o les impiden alcanzar sus objetivos. En virtud de esto, di-

versos autores han planteado varios de estos hallazgos en deferentes textos, de los cuales, para el presente escrito, se han tomado los que se presentan a continuación, dada su representatividad:

Conocimiento administrativo y formación de ejecutivos

Algunas áreas del conocimiento administrativo se pueden relacionar con la formación de gerentes en las organizaciones. En este sentido, se encuentran, fundamentalmente, cuatro áreas básicas: estrategia, racionalidad administrativa, liderazgo y habilidades interpersonales, y poder decisorio; las cuales se analizan en la Tabla 3.

⁶ Es frecuente para este nivel utilizar la palabra *supervisor* o *jefe* (antiguamente la de *sobrestante*) y no la de *gerente*. Se considera que en este nivel fundamentalmente se conocen y se ponen en práctica herramientas y técnicas administrativas. En un buen número de casos estas personas son trabajadores que han ascendido en función de los resultados operativos que han alcanzado en el desarrollo de sus actividades en la organización.

Tabla 3. El conocimiento administrativo y la formación de ejecutivos

Áreas del conocimiento	Justificación sobre el tipo de conocimiento	Habilidades y conocimientos básicos	Importancia para la formación de ejecutivos	
Estrategia	Existe una comunidad con valores, demandas, necesidades y apoyos; y un ambiente social económico y político con recursos, oportunidades y amenazas que necesitan ser conocidos para que puedan identificarse alternativas de acción a corto y largo plazo	Capacidad para analizar factores externos e internos, para usar mejor los recursos escasos y poder alcanzar los objetivos. Conocimiento de planificación estratégica, sobre todo de formulación, análisis y evaluación de directrices	Alta	Desarrollo de la visión de la gerencia como una mezcla de ciencia y arte para mejorar la calidad de la decisión. Importancia elevada para ejecutivos, no tanto como técnica racional, sino como postura gerencial
Racionalidad administrativa	Existe una acción racional calculada para alcanzar los objetivos. Es necesario identificar previamente los medios más eficientes y eficaces	Capacidad de comprensión de técnicas gerenciales básicas para proponer su uso en la búsqueda de medios más eficientes. Conocimiento de técnicas de programación, presupuestos, sistemas de información, organización y apoyo gerencial	Baja	Desarrollo de la visión de la gerencia esencialmente como ciencia (currículo básico de escuelas de administración). Algunas técnicas son importantes para gerentes intermedios. Los ejecutivos sólo deben estar informados, sobre todo en cuanto a la programación y presupuesto
Liderazgo y habilidades interpersonales	Existe un público interno que necesita utilizar su capacidad de iniciativa y acción para alcanzar objetivos comunes. Debe saber articular y coordinar el poder existente entre los individuos	Capacidad de reunir a personas en función de objetivos comunes, con visión y perspectiva de comunicación más allá de su contexto próximo e inmediato. Conocimientos sobre fundamentos de liderazgo, técnicas de comunicación y de habilidades interpersonales	Alta	Visión de la gerencia como arte. La idea de liderazgo fue recuperada recientemente, con un énfasis renovado en la creencia de que los ejecutivos pueden y deben ser líderes
Poder decisorio	Existe un proceso decisorio organizacional donde las presiones externas, división del trabajo y la interacción humana concurren para desviar la acción racional. Debe actuarse en la corrección de rumbos, solución de conflictos, respuesta inmediata a problemas y coordinación de esfuerzos individuales discrepantes	Capacidad de comprender procesos organizacionales de decisión, para facilitar el juzgamiento y la acción en la solución de problemas. Conocimientos sobre comportamiento administrativo, dinámica organizacional y procesos de innovación y cambio	Alta	Visión de la gerencia como arte y ciencia. Uso de conocimientos científicos para comprender la realidad organizacional. Pero en la gerencia es vista esencialmente como el arte de juzgar

Fuente: *Motta (1999: 37-38)*.

Estas cuatro áreas (estrategia, racionalidad administrativa, liderazgo y poder decisorio) se encuentran íntimamente relacionadas; de hecho, tanto para definir estrategias como para implementarlas, es necesario contar con habilidades suficientes para la toma de decisiones (optar por una estrategia y no otra es *una decisión*).

De igual manera, se toman decisiones y se definen e implementan estrategias con el ánimo de alcanzar objetivos. Es más, si esto es así, se dice que el comportamiento administrativo es racional y, como lo planteó Simon y lo promulgó durante tanto para los agentes la teoría económica:

Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que ‘se dan por satisfechos’ porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo. (Simon, 1972: XXIII)

Así, mientras el hombre económico “maximiza” (elige la mejor alternativa en la decisión), el hombre administrativo “se contenta con...”, busca soluciones satisfactorias, no óptimas. Además, el hombre económico “trata con el mundo real” en toda su complejidad, mientras que el hombre ad-

ministrativo entiende que el mundo que percibe es un modelo, tan sólo una representación simplificada de la realidad (Simon, 1972).

De esta manera los gerentes toman decisiones sin evaluar previamente “todas” las alternativas posibles, ni se cercioran de eso. Además, lo hacen de acuerdo con normas relativamente sencillas y manejables, aunque el contexto sea de incertidumbre y dificultad. Esto, por supuesto, no quiere decir que tomar decisiones sea necesariamente algo sencillo: sencillos son los algoritmos utilizados efectivamente para tomar la decisión.

Finalmente, para llevar a la acción las decisiones tomadas y las estrategias desarrolladas en función del alcance de los objetivos propuestos (comportamiento racional), el gestor requiere un liderazgo robustecido que le permita, en interacción con los otros miembros de la organización y las variables del contexto, alcanzar efectivamente los resultados esperados. Al fin y al cabo, como señala Llano:

La dirección, emblemáticamente considerada, es *dirección de hombres*, de personas, con todo lo que estas tienen de espontaneidad, originalidad y libertad, al punto que el mismo término *dirección de hombres* conlleva cierta contradicción, ya que las personas humanas son insusceptibles de ser *dirigidas por otro* si ellas mismas no se autodirigen. (1997: 45)

Fantasías y realidades del rol gerencial

Otra faceta que se puede encontrar del rol gerencial resulta de varios estudios, entre los cuales se encuentra el realizado por uno de los más reconocidos investigadores de la disciplina administrativa contemporánea: Henry Mintzberg, quien logró identificar una serie de fantasías creadas alrededor del trabajo gerencial y constató diversos hechos que se contraponen a ellas. Los resultados básicos de esta investigación se resumen en la Tabla 4.

Deficiencias, funciones, características y condiciones personales del gerente

Finalmente, algunos otros estudios han permitido identificar ciertos factores inherentes a la actividad gerencial, que pueden contribuir a que el lector obtenga el panorama general del gerente y de sus principales rasgos y condiciones. La síntesis de algunos de estos trabajos se presenta en la Tabla 5.

Tabla 4. Fantasías y realidades en el trabajo gerencial

Fantasia-mito	Realidad-hecho
El gerente es alguien sistemático y reflexivo hacedor de planes	Los estudios demuestran que el gerente trabaja a un ritmo riguroso, que sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas, y que todo gerente está decididamente orientado a la acción y no siente gusto por las actividades reflexivas
El gerente eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar	Además de manejar excepciones, el trabajo administrativo implica desempeñar cierto número de obligaciones regulares, que incluyen ritos y ceremonias, negociaciones y el procesamiento de información útil para relacionar la organización con su medio
El gerente general precisa información de conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema formal de información administrativo	Los gerentes decididamente se inclinan por las comunicaciones verbales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones
La administración es, o por lo menos, está en vías de convertirse en una ciencia y una profesión	Los programas de los administradores (organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etc.) permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros. Así que para describir estos programas nos ayudamos de palabras como <i>juicio e intuición</i> y escasamente nos percatamos de que estas no son más que etiquetas para ocultar nuestra ignorancia

Fuente: *elaboración propia con base en Mintzberg (1993: 25-37).*

Tabla 5. Deficiencias, funciones, características y condiciones personales del gerente

Principales deficiencias del ejecutivo	Funciones básicas del ejecutivo	Características de la personalidad del ejecutivo exitoso	Condiciones personales del ejecutivo exitoso
Falta de metas, planes y objetivos específicos que le permitan aprovechar las oportunidades	Fijar metas, establecer objetivos y definir prioridades	Espíritu de superación	Talento
Falta de conocimientos especializados y de predisposición para adquirirlos	Divulgar las metas, los objetivos y las prioridades	Personalidad recia y atractiva	Imaginación
Incompetencia para utilizar el tiempo de forma eficaz	Mantener la organización en las condiciones para lograr los objetivos	Imaginación y creatividad	Tenacidad
Incapacidad para aprovechar las reuniones	Controlar el cumplimiento de los planes y los programas	Adaptabilidad	Visión
Incapacidad para delegar eficazmente	Mantener un alto sentido de organización, disciplina, esfuerzo y lealtad	Capacidad de trabajo	
Incapacidad para aprovechar el talento humano adecuadamente	Mantener buenas relaciones con propietarios, superiores, colegas, subordinados, clientes y proveedores	Habilidad financiera	
Incapacidad para planificar sus actividades eficazmente	Mantener un alto nivel de información sobre el desarrollo de la economía y la competencia	Capacidad para tomar decisiones	
Incapacidad para tomar decisiones correctas, oportunas y viables		Instinto para asumir riesgos	
Incompetencia para utilizar las comunicaciones adecuadamente		Estabilidad emocional	
Incapacidad para proyectar una imagen de autoridad (respetabilidad, seriedad, solvencia moral, profesionalismo)		Capacidad para afrontar presiones	
		Calidad humana	
		Apego a valores y principios	

Fuente: *elaboración propia con base en Abad (1997: 2-13).*

A MANERA DE CIERRE

Los conceptos que aquí se han abordado de diversas formas se encuentran íntimamente relacionados. Son construcciones individuales o sociales que, en cada caso y en diferentes contextos, han emergido con sentidos muy particulares y se han

desarrollado de manera dinámica, tal y como es frecuente en los asuntos propios del lenguaje.

Estos conceptos vienen en muchos casos de construcciones sociales de significado que hemos realizado en nuestro contexto esencialmente a partir de la traducción indiscrimina-

da e indiferenciada de términos nacidos en otros, en lo fundamental, del estadounidense, del europeo y, más recientemente, del japonés.

Abogamos en este texto, sin embargo, por la necesidad de lograr en nuestro medio una mayor claridad conceptual con relación a ellos. Por ello se ha planteado la posibilidad de entender la *administración* como un campo de conocimiento en el marco del cual se ha ido desarrollando y consolidando una profesión muy destacada en el ámbito socioeconómico en la actualidad (cuyos rudimentos se encuentran en la segunda mitad del siglo XIX, en el marco de la antagonica relación entre los dueños de los medios de producción y los trabajadores, así como en el paso del *empresario* a meramente *capitalista*); una profesión que por cierto está avanzando hacia alcanzar su estatus disciplinar y, con el tiempo, tal vez, científico.

Además, se ha propuesto considerar la *gestión* un método de aproximación fundamental de dicho campo a la realidad misma del fenómeno organizacional. Una actividad que involucra la comprensión del sistema sobre el cual se pretende intervenir, así como la propia intervención en éste (comprensión-intervención). Esta acción atraviesa completamente la organización en sus múltiples niveles, funciones, procesos, proyectos y subsistemas, en general.

Igualmente, dado el concepto de *management* emerge en contextos foráneos, que no parece conveniente hacer una traducción de éste, y, que se usa indistintamente en nuestro medio tanto para aludir al campo disciplinar como a un componente de la gestión (la intervención), votamos por que sea entendido de la manera más literal, como el *manejo* de relaciones y recursos en función de determinados objetivos; algo que lo acerca mucho más, aunque sin identificarlo del todo, al concepto de gestión que al de administración, tal y como ellos han sido ya definidos.

Respecto al concepto de *gobierno*, hemos indicado en este artículo, recordando la destacada obra de Fayol, que se refiere a la marcha efectiva de la organización como un todo hacia sus objetivos, así como su adecuada proyección en el entorno y el tiempo. Igualmente, hemos procurado rescatar la diferenciación que este autor estableció entre tal concepto y el de administración, pues éste a su modo de ver, es tan sólo una de las seis operaciones básicas que tienen las organizaciones, de cuyo buen funcionamiento debe encargarse, justamente, el gobierno de ellas.

Por otra parte, hemos identificado la *gerencia* con un rol organizacional (fundamental por cierto para el surgimiento y desarrollo de la profesión administrativa), que es uno de los responsables por excelencia (aunque

no de manera exclusiva) del ejercicio de la gestión.

Hemos afirmado además que constituye un rol esencial (aunque para nada absoluto ni totalitario) en las organizaciones, en la medida en que puede permitir el desarrollo y alcance, de la mejor manera posible, de los objetivos de éstas a través de sus principales subsistemas. La gerencia se desarrolla por medio de la coordinación de los múltiples participantes, cada uno de los cuales aporta de muy diversas formas a la organización y espera recibir a cambio diferentes tipos de alicientes o satisfactores (Cfr. Barnard, 1938).

Creemos conveniente, a partir de esta serie de distinciones, que la formación de individuos que procuran llegar a ocupar roles gerenciales se centre: (a) en el mejoramiento de sus capacidades, para lograr la integración de las diferentes áreas, procesos, funciones o subsistemas en general; (b) en incentivar en ellos el desarrollo de su autoridad, responsabilidad, liderazgo y de su capacidad de delegación, (c) en promover el desarrollo de sus facultades y destrezas para el pensamiento estratégico y complejo, la toma de decisiones y para prever, organizar, motivar, liderar, comandar, coordinar y controlar activamente el trabajo de los diferentes actores, a fin de avanzar en función de los objetivos de los cuales lleguen a ser responsables (Cfr. Strong, 1965).

Dado que cualquier directivo lleva a cabo acciones y toma decisiones que afectan su propio desarrollo, pero también el de otros individuos e instancias, este requiere contar: (a) con un alto sentido humano, ético, moral y ecológico; (b) con una elevada capacidad intelectual, imaginativa y proyectiva; así como (c) con una desarrollada competencia teórica, académica y técnica. Además, de coraje, percepción y juicio, integridad, voluntad, capacidad comunicativa, estabilidad emocional y un destacado manejo de las relaciones con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) en/de la organización.

Para desarrollar cualquier actividad de gestión, particularmente en nuestro país, también es necesario poder interpretar adecuadamente las condiciones económicas, políticas, culturales, geográficas, históricas y sociales de una nación con tantas dificultades, pero con tantas potencialidades como la nuestra; además, conviene poder ubicar atinadamente nuestro lugar en el contexto internacional y en el actual modo de producción, al igual que concebir más ampliamente las posibles formas para aportar en la solución de nuestros problemas y en el desarrollo equitativo de nuestra sociedad.

Para terminar con este aspecto, bien vale la pena resaltar la existencia de toda una serie de facultades del *management* (un concepto que, insistimos una vez más, entendemos

más cercanamente vinculado con el de gestión que con el de administración), que conviene desarrollar, facultades que se indican de manera sintética en la Tabla 6.

Tabla 6. Facultades del *management*

Facultad	Título usual	Descripción
1. Determinativa	Junta de directores (o directiva)	Determinación de la política
2. Administrativa		
a) Administrativa	Director general	Aplicación general de la política, coordinación entre funciones, control del ejecutivo
b) Subadministrativa	Mánager general o de grupo	Aplicación detallada de la política, control de los grupos funcionales
3. Ejecutiva		
a) Ejecutiva	Manager	Supervisión departamental, coordinación local de funciones, determinación de política local
b) Subejecutiva	Submánager	Aplicación detallada de las principales directivas ejecutivas, supervisión seccional
c) Supervisora	Encargado	Supervisión inmediata del trabajo y dirección de los obreros
4. Servicio		
a) Investigativa	Especialistas	Trabajo de investigación; métodos, aplicaciones, tasas, etc.
b) Coordinativa	Especialistas	De secretaría, anotaciones, estadísticas y tratamiento comparativo de los datos
c) Asesora	Especialistas	Presentación sintética de los datos investigados
5. Consultiva		
6. Operativa		
a) Técnica b) De oficina c) Artesanos d) Obreros cualificados e) Obreros no cualificados f) Aprendices	Delineantes, químicos, oficinistas, obreros, operarios, etc.	Fabricación y operaciones funcionales.

Fuente: *Sheldon (1969: 85)*.

REFERENCIAS

- Abad, D. (1997), *Elementos básicos de la dirección*, Bogotá, Legis.
- Aktouf, O. (2001), *La administración entre tradición y renovación*, Cali, Artes Gráficas del Valle.
- Barnard, C. (1938), *The functions of the executive*, Boston, Harvard University Press.
- Benveniste, É. (1969), “El lenguaje y la experiencia humana”, en: Benveniste, É. *et al.*, *Problemas del lenguaje*, Buenos Aires, Suramericana.
- Cárdenas, J. A. (1999), *Cultura y poder organizacional. Axiología y cotidianidad*, Pereira, Gráficas Olímpica.
- Chiavenato, I. (1995), *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª ed., Bogotá, McGraw Hill.
- Daft, R. L. y Steers, R. M. (1992), *Organizaciones*, México, Limusa.
- Davidson, D. (1990), “Interpretación radical”, en: Davidson, D., *De la verdad y de la interpretación. Fundamentales contribuciones a la filosofía del lenguaje*, Barcelona, Gedisa.
- Drucker, P. (1957), *La gerencia de empresas*, Buenos Aires, Suramericana.
- (1969), *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*, New York, Harper & Row.
- (1973), *Management. Tasks-responsibilities-practices*, New York, Harper & Row.
- (1975), *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, El ateneo.
- Engels F. (1978), *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, Bogotá, Los Comunes.
- Etkin, J. (2000), *Política, gobierno y gerencia*, Santiago de Chile, Pearson Education.
- Falconi, V. (1992), *TQC. Control de la calidad total (al estilo japonés)*, Belo Horizonte, QFCO Universidade Federal de Minas Gerais.
- (1994), *Gerenciamiento de la rutina del trabajo cotidiano*, Belo Horizonte, QFCO Universidad Federal de Minas de Gerais.
- Fayol, H. (1916), “Administration industrielle et générale”, en: *Bulletin de la Société de la Industrie Minérale*, núm. 10, pp. 5-164.
- (1990), *Administración industrial y general*, México: Herrero Hermanos.
- Fernández, M. A. (1996), *El control, fundamento de la gestión por procesos*, Madrid, ESIC.
- Guerrero, O. (1995), *La administración pública del Estado capitalista*, México, Fontamara.
- Hofstede, G. (1999), *Culturas y organizaciones. El software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Madrid, Alianza.
- Kilksberg, B. (2000), *La gerencia en la construcción social*, Bogotá, CEJA.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991), *Elementos de administración*, 5ª ed., México, McGraw Hill.
- Llano, C. (1997), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Martínez, C. E. (1989), *Administración de organizaciones. Teoría y práctica*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- (1999), *Administración e organizaciones. Productividad y eficacia*, 2ª ed., Bogotá, Unibiblos.
- Marx, K. (1973), *El capital*, tomo III, México, Fondo de Cultura Económica.
- Méndez, C. E. (2006), *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*, Bogotá, Limusa-Centro Editorial Rosarista.
- Mintzberg, H. (1993), “Trabajo de la administración, fantasías y realidades”, en: Mintzberg, H. y Brian, J. (comps.), *El proceso estratégico*, México, McGraw Hill.
- Miranda, J. J. (2002), *Gestión de proyectos*, 4ª ed., Bogotá, MM Editores.
- Moliner, M. (1998), *Diccionario del idioma español*, tomo I (A-H), Madrid, Gredos.
- Morin, E. (1998), “La noción de sujeto”, en: Freid, D., *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*, México, Paidós, pp. 67-89.
- Motta, P. R. (1999), *La ciencia y el arte de ser dirigente*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Münch, L. y García, M. (2003), *Fundamentos de administración*, 12ª ed., México, Trillas.
- Pasdermadjian, H. R. (1960), *Segunda revolución industrial*, Madrid, Tecnos.
- Project Management Institute (PMI), (2000), *A guide to the project management body of knowledge*, s.l.: PMI Standard Committee.
- Sanabria, M. (2006), “El modelo ecuménico para la comprensión organizacional. Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina”, en: *Universidad y Empresa*, vol. 5, núm. 11, pp. 182-236.
- Schaff, A. (1969), “Lenguaje y realidad”, en: Benveniste, E. et al., *Problemas del lenguaje*, Buenos Aires, Suramericana.
- Schein, E. H. (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona, Plaza & Janés.
- Schermerhorn, J. (2002), *Administración*, México, Limusa.
- Sheldon, O. (1969), *La filosofía del management*, Barcelona, Oikos-Tau.
- Simon, H. (1972), *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar.
- Strong, E. P. (1965), *A concept of management*, New York, Harper & Row.

- Taylor, F. W. (1911), *The principles of scientific management*, Nueva York, Harper & Row.
- (1990), *Principios de la administración científica*, México, Herrero Hermanos.
- Varela, F. J. (1990), *Conocer las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*, Barcelona, Gedisa.
- Von Foerster, H. (1968), “On self-organizing systems and their environments”, en: Yovitts, M. C. y Cameron, S. (eds.), *Self-organizing systems*, New York, Pergamon, pp. 31-50.
- (1997), “Principios de autoorganización en un contexto socio-administrativo”, en: *Cuadernos de Economía*, núm. 26, pp. 131-162.
- Watzlawick, P. (1986), *¿Es real la realidad?*, Barcelona, Herder.
- Wikipedia (2007), “Management”, disponible en: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>.
- Williams, E. (1997), *Diccionario inglés-español, español-inglés*, México, McGraw Hill.