

# LA ADMINISTRACIÓN EN EL NUEVO CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

**NEMESIO ESPINOZA HERRERA**  
E-mail: d180016@unmsm.edu.pe

*La administración como categoría ecuménica es tan antigua como la historia de la humanidad misma. En rigor, ella nace con el hombre. Toda persona, con el sólo hecho de tener la razón, debe realizar diversas actividades para lograr resultados en su beneficio y de los suyos. En efecto. El hombre o la mujer, deben administrar su hogar, su economía, su salud, su futuro, su tiempo, sus problemas y, en fin, todo lo que le signifique desarrollo. Siendo así, el hombre es, pues, un administrador por antonomasia.*

De allí que a la administración -desprovista de toda discusión de orden semántico y etimológico-, se puede conceptualizar como una actividad eminentemente humana que toda persona realiza para lograr resultados. Desde esta perspectiva y en una primera intención, se puede destacar dos manifestaciones de la administración: por un lado la administración a la que podemos denominar intuitiva (propia de todas las persona en general) y, por otra, a la que llamaremos profesional (propia sólo de personas con características y conocimientos especiales quienes deben dirigir personas, empresas, instituciones, etc.).

Si bien la administración intuitiva es antiquísima como actividad humana, no lo es, sin embargo, como actividad profesional; pues apenas va ha cumplir un siglo. En efecto. En el año 2,016 -de aquí a escasos 17 años- el mundo celebrará el centenario de la aparición, por primera vez en la

historia universal, de los fundamentos teóricos y doctrinarios de la administración por obra del francés Henry Fayol<sup>1</sup>. Es cierto que antes de la publicación de su trabajo, ya hubo artículos y libros sobre la administración<sup>2</sup>; pero Fayol, con una extraordinaria claridad y sencillez, ha tenido el mérito de haber establecido las sólidas bases de la teoría de la administración que hoy, después de casi un siglo, constituye aún el cimiento sobre la que precisamente se erige y se configura toda una doctrina moderna de la administración. Con justa razón Fayol es considerado como el padre de la administración universal.

## REPERCUSIÓN MUNDIAL DE FAYOL/TAYLOR

Henry Fayol y su contemporáneo norteamericano Frederick Taylor<sup>3</sup> suscitaron, sin la menor duda, trascendentales repercusiones en la histo-

1 En 1916 aparece publicada su obra "Administración Industrial y General". Verdadero "best seller" en el mundo y en nuestro medio se puede encontrar en cualquier "quiosco".

2 Véase, por ejemplo, el libro "Clásicos en Administración" de Harwood F. Merrill (compilador) de la editorial Limusa-Wiley S.A.

3 En 1911, pocos años antes que apareciera el trabajo de Fayol, sale a luz la trascendental obra de F. Taylor a la que su editor puso por título "Principios de la Administración Científica".

ría de la humanidad porque con ellos nace no sólo un nuevo siglo, sino nace por primera vez la administración como ciencia, como doctrina y como actividad profesional. Cabe precisar, sin embargo, que entre Fayol y Taylor mediaban de manera clara distintas orientaciones: en tanto que el primero orientaba su trabajo hacia la formulación de las bases teóricas y doctrinarias de la administración, el segundo orientaba hacia el estudio científico del trabajo, propugnando la idea central de que las nuevas formas o métodos de hacer el trabajo conlleva necesariamente a lograr cambios "radicales" en todos los aspectos. En su rigurosa interpretación, la teoría hoy en boga denominada "reingeniería", no es sino, el taylorismo moderno<sup>4</sup>.

Cuando por primera vez aparecieron los pensamientos de Fayol y Taylor -fayolismo y taylorismo-, resultaba imprevisible que en el transcurso del presente siglo que ya fenece, la administración pudiera adquirir cada vez mayor relevancia mundial por sus repercusiones en el desarrollo de la sociedad humana. La administración, en suma, se ha convertido en un asunto de interés universal principalmente a partir de la década del 60 al que Peter F. Drucker<sup>5</sup> llamó el "boom" de la administración. El presente siglo que ya fenece es, sin duda, el siglo de oro para la administración, porque como en ninguna otra época anterior, ha dado lugar al florecimiento sostenido de la administración tanto en su aspecto doctrinario como en su praxis. Varios hechos importantes constituyen testimonios elocuentes de ello, anotemos sólo algunos.

## Génesis de la teoría moderna de la administración

En primer lugar, se ha configurado una teo-

ría de la administración a partir de Fayol hasta lo que hoy se denomina la "teoría moderna de la administración". Para conocer lo que significa esta teoría léase, por ejemplo, los libros de los autores Koontz/O'Donnell y James Stoner<sup>6</sup>. La lectura de estos libros nos indica que la teoría o la doctrina moderna de la administración no es sino el marco teórico de cada uno de los que Fayol denominó "elementos de la administración" (previsión o planeamiento, organización, dirección o mando y control); naturalmente con un nuevo lenguaje propio de contextos actuales. Este hecho evidencia la importancia de Fayol en el sentido que la teoría "moderna" de la administración se encuentra aún erguida sobre las sólidas bases del fayolismo.

## "Best sellers" y autores famosos en administración

En segundo lugar, como en todo hecho que cobra importancia e interés para la humanidad, ha dado paso a la aparición de envidiable diversidad de teorías en boga sobre la administración: "Administración por Objetivos", "Desarrollo Organizacional", "Teoría Z", "Teoría XY", "Turaround", "Gerencia Liberadora", "Círculos de Calidad", "Organización y Métodos", "Resizing", "Método Deming", "Excelencia", "El enfoque de Sistemas", "Kaizén", "Cero Defectos", "Calidad Total", "Reingeniería", "Benchmarking", etcétera. La aparición de estas teorías ha traído consigo también la consagración de connotados autores de talla universal en administración, cuyas obras resultaron siendo verdaderos "best sellers": Peter Drucker, Douglas McGregor, William Ouchi, Thomas Peters, Edwards Deming, Fremont Kast, Michael Hammer, Kaoru Ishikawa, entre otros.

4 Michael Hammer, preclaro paladín de la "reingeniería", no cita ni una vez a Taylor, hecho que es injusto. La denominada "reingeniería", según Hammer, gira alrededor del asunto del trabajo. "La diferencia entre las compañías ganadoras y las perdedoras -dice Hammer- es que las primeras saben hacer su trabajo mejor". Taylor, como se sabe, es el precursor mundial indiscutible del estudio del trabajo. Véase el libro "Reingeniería" de Hammer.

5 Peter F. Drucker, 90 años de edad, es indiscutiblemente el más representativo de la administración universal actual. Connotados autores y estudiosos coinciden en señalar, con justa razón, que Drucker es el "gran talento de la administración moderna". Dueño de una extensa literatura sobre el tema así como de creativos, innovados y talentosos planteamientos; convierte a Drucker en el más preclaro intelectual, filósofo y consultor en materia de la administración (occidental) del presente siglo.

6 Harold Koontz, Cyril O'Donnell y Heinz Wehrlich son coautores del libro "Administración". James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert son coautores del libro titulado también "Administración". Estos autores norteamericanos son considerados como los máximos exponentes de la teoría moderna de la administración contemporánea. Véase especialmente las últimas ediciones 1997 de ambos libros.

## La gente: eje central de la administración

Un tercer hecho es el gradual pero sostenido reconocimiento de que el problema central de la administración es el elemento humano. La diferencia sustancial entre lo que podemos llamar la administración clásica y la moderna es que para la primera la gente es un recurso más<sup>7</sup> y para la segunda su fundamento. Ahora la gente constituye el factor principal o el eje central de la administración alrededor del cual giran otros asuntos. El planeamiento, las estructuras, los controles, la producción, las ventas, el capital, la calidad, la productividad, las ganancias, los clientes, etc.; son, sin la menor duda, asuntos sumamente importantes para la administración. Sin embargo, todos ellos están supeditados finalmente a la gente (a sus actitudes, a sus ideas, a sus sentimientos, a su cultura, a su idiosincrasia, etc.). En suma, la gente ahora es -debe ser- considerada como la esencia de la administración. La administración es eminentemente humana según la filosofía de Douglas McGregor<sup>8</sup>. Para la administración, las personas son fines, no medios; su razón de ser, no recursos.

## El enfoque de sistemas en la administración

Otro acontecimiento trascendental en este "gran siglo de oro" de la administración es la aplicación -aunque todavía en sus fases preliminares- de la Teoría General de Sistemas (TGS). No hay duda que Fremont Kasi<sup>9</sup> viene a constituirse en el más representativo de la aún amorfa aplicación de la TGS a la administración. La TGS, como se sabe, no es una teoría más. Es una línea de pensamiento

universal, un nuevo paradigma para el desarrollo de las ciencias universales. El desarrollo futuro de la administración, tanto en su aspecto teórico como práctico, acaso estará supeditado a la aplicación de la nueva ciencia expresada en la TGS en contraposición a la ciencia clásica.

## Administración oriental versus administración occidental

Un quinto aspecto que es preciso mencionar por su relevancia en el presente siglo es la evidente confrontación de dos modelos casi antipodas de administración: el oriental y el occidental. Japón y Estados Unidos compiten por la primacía de sus modelos y estilos de administración y constituyen sin duda modelos rectores universales de la administración e influyen en los países periféricos de ambas potencias. El despertar de la administración oriental -no obstante la "crisis (financiera) asiática"- y la languidez de la occidental, ha suscitado enorme interés y expectativa mundial por conocer y emular el fenómeno de la administración japonesa<sup>10</sup>.

## LA ADMINISTRACIÓN COMO FACTOR PRINCIPAL DE DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES

Si bien el siglo XX, al que separa del siguiente apenas un año, ha constituido el gran siglo que consagró a la administración y mostró, una vez más, formar parte del proceso de desarrollo de la humanidad; empero, a lo largo de la historia universal, desde que el hombre (pensante y reflexivo) busca resultados, la administración -aunque anónima y silenciosamente- siempre ha ido de la

7 Era usual -aunque lastimosamente sigue siendo aún- hablar en la literatura y lenguaje de la administración de "recursos humanos" tan igual como hablar de recursos materiales, tecnológicos o financieros. Ahora ninguna persona merece ser tratada como recurso o como medio. Las personas no pueden ser tenidos y tratados como cosas, máquinas o como el dinero. Hablar de "recursos humanos" es ya arcaico y discordante con la naturaleza misma de la administración.

8 La administración moderna debe mucho reconocimiento a Douglas McGregor por su pionera prédica de que el aspecto humano constituye la base de la filosofía gerencial. Véase sus libros "El aspecto humano de las empresas", "Mando y motivación" y "El administrador profesional". McGregor, como se sabe, es famoso por su teoría XY.

9 Véase su último libro "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas y de contingencias". Así mismo, véase los libros "Teoría general de sistemas" de Ludwig Bertalanffy y "Teoría general de la administración a la luz del análisis sistémico" de Juan Ignacio Jiménez Nieto.

10 Peter Drucker, Edwards Deming, Joseph Jurán, William Ouchi, etc.; algunos de los gurús de administración que loan a las virtudes de la administración japonesa.

mano con el desarrollo de la sociedad humana universal. La historia se ha encargado de testimoniar la verosimilitud de estas afirmaciones.

En efecto. El desarrollo de las eternamente admiradas culturas antiguas de Egipto, Grecia, Roma, China, etc.; las grandes hazañas militares, el desarrollo de las organizaciones religiosas y de los Estados, los grandes acontecimientos de trascendencia mundial -como el descubrimiento de América-, el florecimiento del imperio incaico, las repercusiones de la revolución industrial, el incesante desarrollo de la ciencia y tecnología, etc.; son algunos testimonios elocuentes de la innegable presencia de la administración y de los administradores en la historia de la sociedad humana. El lector comprenderá que la construcción de las enormes pirámides, de la gran muralla china, del legendario e imponente Macchu Picchu; por citar algunos ejemplos, ha significado, sin la menor duda, la presencia de una efectiva administración y de talentosos administradores. La sola mención de Alejandro Magno, Julio César, Pachacútec, Napoleón; por citar algunos, nos da la idea de lo que significa la presencia de eximios administradores guerreros para conducir ejércitos hacia heroicas victorias militares. En suma, tras el avance de la humanidad, se halla silenciosa la administración.

Probablemente para algunas opiniones, el nivel de desarrollo alcanzado por la humanidad a lo largo de su historia, no sea atribuible necesariamente a la administración. Cuesta creer, al menos en una primera intención, la hipótesis de que el nivel de desarrollo alcanzado por la sociedad mundial tiene por palanca a la administración y, naturalmente, a los administradores. Más verosímil resultará, como es usual, atribuirlo a la política, a la ideología; acaso a la economía o inclusive al derecho. Lo que acontece es que a la administración se ha venido abordando sólo desde un punto de vista -llamémoslo así- microadministrativo; es decir, sólo desde el punto de vista de la aplicación de la administración a los estrechos marcos de las empresas; no es usual, por el contrario, visualizar y concebir a la administración en su verdadera dimensión y significado que equivale a percibir a ella como soporte y

palanca del desarrollo de las sociedades (macroadministración).

Empero, para fines de este breve apunte, se sostiene que la **administración** -antes, ahora y después-, es el factor principal del desarrollo de las sociedades, por consiguiente de la humanidad. Felizmente esta opinión no es nueva, sólo que precisa enfatizarla porque pasa desapercibida y acaso restada de importancia en nuestro medio. Peter F. Drucker, con la profundidad rigurosa y prospectiva propia de un verdadero intelectual, identifica y visualiza a la administración (y a los administradores) como protagonistas del desarrollo económico y social de la humanidad entera. "Los países subdesarrollados no son tales, sino subadministrados" ha dicho, por ejemplo, para denotar que el nivel de desarrollo social de los países está supeditado al nivel alcanzado en cuanto a su **capacidad gerencial**.

## GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y TERCER MILENIO

Ahora bien. Nos encontramos apenas a un año del advenimiento no sólo de un nuevo siglo sino de un nuevo milenio. Pero, cautela. No es un siglo ni un milenio más para la humanidad. El siglo XXI y el tercer milenio no son la mera e inexorable continuidad de la historia humana. Tiene, por el contrario, una connotación y significación muy especial. Es que el mundo, sobre la base de los niveles de desarrollo alcanzado, se apresta ingresar -si no lo ha hecho ya- a una nueva era totalmente distinta. En realidad el gran cambio ha empezado acaso más claramente a inicios de la presente década. Ha venido a configurarse nuevas expresiones e interrelaciones ideológicas, económicas, políticas, sociales y científicas; y, consecuentemente, se configura una nueva y distinta convivencia humana en el orbe.

Siempre las épocas históricas de trascendencia han venido en adquirir denominaciones muy singulares: feudalismo, capitalismo, socialismo. El actual proceso de cambio que empieza experimentar el universo y que es propio de siglo XXI, o cuando menos en sus umbrales y de sus primeras décadas, resulta llamándose como la época de

la "Globalización y Competitividad". Mientras no haya otra mejor denominación, no nos queda sino usar dicha terminología para denotar, no una etapa de cambios, sino el cambio suscitado hacia un nuevo y distinto modo de vida del hombre en la tierra.

Aunque el concepto de "globalización" ha adquirido varias acepciones, entendemos por ella, al hecho de que nada está aislado y, por el contrario, todo está interrelacionado en un entorno en el que la ciencia y la tecnología -consecuentemente el conocimiento y la información (sociedad del conocimiento)-, han echado bases propicias para un nuevo orden o modo de vida universal. Extinguida toda línea demarcatoria (de orden fronterizo, político, comercial, histórico, etc. y que significa una mayor liberalización del mundo), el universo resulta más interdependiente en el que todos dependen más de todos y todos están más cerca de todos<sup>11</sup>.

Por otro lado, el concepto de "competitividad" (desde un punto de vista microadministrativo) se entiende principalmente como la reducción de costos y la diferenciación de productos o servicios en el mercado (Michael Porter<sup>12</sup>). Sin embargo, para fines de este sumario artículo, el concepto de competitividad denota, esencialmente, la lucha por la **Calidad**. La Calidad, en la estricta dimensión del término, será el signo distintivo -en realidad ya lo es- del tercer milenio.

Es así que en un contexto globalizado, y desde una óptica macroadministrativa, la calidad -o el término más en boga "Calidad Total"-, constituye su eje central y ella, es decir la calidad, no se puede lograr sino a través de la competencia. Ya no es el vetusto concepto de la "ventaja comparativa" la que hace a un país más rico que otro, o lo que hace a una persona más capaz que otra; es el nuevo concepto de la "ventaja competitiva", vale decir, la ventaja diferencial pertinente de un país o de una persona en hacer mejor y con cali-

dad lo que otros (la competencia) no son capaces de hacer. Globalización, competitividad y calidad son categorías universales simbióticas. Podríamos llamarlo "la trilogía del tercer milenio".

## LA ADMINISTRACIÓN EN EL SIGUIENTE SIGLO Y MILENIO

Ahora bien. ¿Cuál es el rol de la administración (y de los administradores) en este nuevo contexto mundial?. Globalización y competitividad sí; pero, también grandes -y globales- problemas aún aquejan a las mayorías (desempleo, guerras, pobreza, discriminación, enfermedades, ignorancia, desamparo, etc.). Precisamente corresponde a esta nueva sociedad ofrecer soluciones igualmente globales. Sin embargo, así como en la historia, en la época de la globalización y competitividad, la administración y los administradores<sup>13</sup> tienen enormes retos y desafíos que asumir; por lo tanto la administración, así como en épocas anteriores, seguirá siendo soporte y palanca del desarrollo económico y social de las nuevas sociedades.

Sin embargo, la sociedad del tercer milenio exige nuevos paradigmas respecto a la administración. Exige una nueva administración radical y cualitativamente transformada, una distinta a la "oficial" -por llamarlo así-, especialmente en países como el nuestro en los que casi instintiva y mecánicamente se aplica la administración occidental-norteamericana. Exige, por consiguiente, nuevos administradores formados y habituados a pensar y actuar siempre en función de una eficiente, efectiva y competitiva administración; provistos de una nueva filosofía de la calidad, con una nueva filosofía gerencial que signifique, ante todo, una administración eminentemente humana; convictos de la trascendencia y significado de la administración como factor principal del desarrollo de la sociedad, predispuestos a la investigación científica, mentalizados a la competencia,

11 El INTERNET (ventana al mundo y gigantesco mercado mundial) sea acaso la mejor expresión instrumental de la globalización.

12 Véase su libro "Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior". - Editorial Ceesa

13 Cuando decimos "administradores" queremos denotar a todos aquellos quienes dirigiendo personas logran resultados. En tal sentido, nos referimos a jefes, gerentes, ejecutivos, directores, líderes, etc.; los mismos que pueden ser profesionales (ingenieros, abogados, economistas, médicos, licenciados en administración, etc.) o autodidactos, aquellos que no teniendo formación expofesa, tienen, sin embargo, capacidad y talento gerencial.

creatividad, innovación y al liderazgo; etcétera.

En suma, la nueva sociedad no sólo requiere sino exige una nueva **educación**<sup>14</sup> porque de lo que se trata es cambiar la mentalidad de la gente para hacer frente a los nuevos retos del tercer milenio. Al final, las grandes transformaciones son obra de la gente mentalizada para el cambio. Es en este contexto que también existe la necesidad de un nuevo modelo de educación nacional y, dentro de él, un nuevo modelo educativo en la formación de profesionales en las universidades, principalmente en las Facultades de Administración, para que la nueva generación de profesionales no engrosen el alto índice de desempleo nacional, sino se conviertan en líderes (administradores) creativos, talentosos, investigadores científicos, y mentalizados para el éxito capaces de crear riqueza y puestos de trabajo; sólo así, y no de otra manera, podrá nuestra sociedad inser-

tarse soberanamente a la gran tendencia mundial de la globalización y competitividad.

La nueva sociedad exige nuevos paradigmas y, por consiguiente, una nueva educación capaz de proveer a la sociedad de nuevos hombres y mujeres formados y habituados a pensar y actuar siempre no sólo de distinta manera sino pensar y actuar siempre en función de la eficiencia, efectividad, calidad y desarrollo.

Abrigamos la esperanza que el siglo XXI y el tercer milenio no nos sorprenda del todo desprevénidos e inermes. Apenas se ha hecho en nuestro medio sólo el 1 % de lo que debía hacerse por la administración y por los administradores. Tenemos al frente una imperativa y ardua tarea de hacer de la administración un mecanismo propulsor de una nueva sociedad justa y con niveles aceptables de calidad de vida de la población.

---

<sup>14</sup> Frecuentemente pasa desapercibida la trascendental importancia del rol de la educación en el desarrollo de la sociedad. La educación -como proceso eminentemente de orden mental- forma o construye mentes, absolutamente necesarios para las transformaciones económicas, políticas y sociales. Sin educación o con modelos como los vigentes, resulta imposible construir el desarrollo nacional así como imposible la inserción a un contexto globalizado y competitivo.