

# Enfoque y conceptos de una administración renovada. El aporte de Aktouf

Sonia Esperanza Monroy Varela\*

**Resumen:** Esta reseña tiene como propósito abordar de manera focalizada el tema relacionado con la necesidad de revisar los esquemas desarrollados por la administración tradicional, que aunque ha coadyuvado al logro de importantes indicadores de crecimiento económico en varios lugares del mundo, conserva en sus bases teóricas y aplicadas principios y enunciados sofistas que han conducido a inequidades y desequilibrios que ponen en peligro la sostenibilidad misma del planeta. Se trata de una preocupación creciente sustentada por un gran número de exponentes del pensamiento administrativo, entre los que se cuenta el canadiense Omar Aktouf cuyo reciente libro, *La administración: entre tradición y renovación*, así lo expone. Como se observará, no solamente es necesario reformular muchos de los conceptos e instrumentos de la administración convencional, sino que el análisis debe contener la fuerte interacción entre la empresa y su entorno económico, social y político, incluyendo los modelos académicos que orientan la formación de los administradores.

**Palabras clave:** Administración, empresa, orígenes, sofismas, renovación, entorno, formación académica.

Una parte considerable de los análisis sobre el tema administrativo toman como punto de partida la segunda mitad del siglo XIX, con motivo de la llamada *Revolución Industrial*. No obstante, debe señalarse que desde la era prehistórica y en las civilizaciones antiguas se encuentran importantes registros de ideas, enunciados y ejemplos relativos al concepto *administración*, muchos de ellos inspirados en la experiencia militar. El hombre primitivo y las civilizaciones de Egipto y Babilonia idearon y aplicaron elementos de administración; los Códigos de Hammurabi y de Akkadian, por ejemplo, presentan conceptos interesantes sobre salarios mínimos, control y responsabilidad. En China, los escritos de Mencius y Chow muestran que dicho pueblo conocía ciertos principios sobre organización, planificación, dirección y control (Claude, s.f., p. 9).

Los griegos, romanos, fenicios y minoanos demostraron gran capacidad para administrar sus operaciones comerciales, y Grecia desarrolló su democracia con principios administrativos basados en el conocimiento y el método científico. Platón propuso su teoría sobre la

división del trabajo, y Sócrates predicó que la administración de los intereses privados y públicos presenta grandes similitudes; que los deberes de un buen comerciante y de un buen general son esencialmente los mismos, y que es fundamental colocar al hombre adecuado en cada puesto (Claude, s.f., p. 9). Kautilya, con su obra *Arthashastra* –escrita hacia el año 321 a. C.–, cuyo tema de interés fue la administración política, social y económica del Estado, o Ciro, cuyo éxito militar lo basó en la división del trabajo, la unidad de mando y el orden, también hicieron aportes valiosos para la administración (Monroy, 2002, p. 1).

En el período medieval también se observan avances interesantes en el tema de la administración. La organización feudal fue de gradación con niveles descendentes de autoridad delegada, con reafirmación del concepto de autoridad y de equilibrio entre la autoridad central y la autonomía local. De igual manera, *Los mercaderes de Venecia* (1418-1449) de Andrea Barbarigo hace contribuciones interesantes al pensamiento administrativo, que se complementan con la

\* Profesora de la Facultad de Ingeniería Universidad Nacional, Asesora Universidad del Bosque.



Monroy Varela, S.E.  
(2005), *Enfoque y conceptos de una administración renovada. El aporte de Aktouf*. *Innovar* 15(26), 134-137.

experiencia de esa ciudad en el campo del comercio marítimo. También, los escritores del siglo XVI como Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo expusieron importantes conceptos sobre el tema (Monroy, 2002, p. 1).

Pero fue en los siglos XVIII y XIX cuando estudiosos como James Steuart, Adam Smith, Richard Arkwright y otros propusieron nuevos conceptos sobre la producción, la distribución, el comercio, la planificación y la administración, marco referencial de la propuesta de Taylor (2000), seguida por la de Fayol (2000) en la primera mitad del siglo XX. Desde entonces y hasta el presente, tomando como base la acelerada industrialización de las naciones, se han escrito incontables obras y tratados de administración en los Estados Unidos, Europa, Japón y otras latitudes, aportando o refutando conceptos, principios o instrumentos, en un tema de por sí complejo y multidimensional.

Se puede decir que los preceptos administrativos, elaborados bajo enfoques diferentes, contribuyeron decisivamente y de diversas maneras a gestionar el auge industrial de finales del siglo XX, con resultados notables, principalmente en los campos de la innovación y la productividad en la industria norteamericana y en la de la mayor parte de Europa, así como en las empresas suecas, alemanas, japonesas y de Corea del Sur (Aktouf, 2001, pp. 361-545). Esquemas que en concepto de muchos están agotados y que sirven de referente en la reformulación de la administración por parte de una corriente importante del pensamiento que plantea una sólida argumentación para demostrar que los esquemas actuales no son sostenibles y que a la postre significarán el desastre mismo de la humanidad (Sábatо, 2002).

El propósito de esta reseña es abordar de manera focalizada la temática de una administración renovada, con énfasis en los nuevos conceptos y las aperturas requeridas en los aspectos de mayor relevancia y consistencia. Se toma como principal referencia el libro *La administración: entre tradición y renovación*, del canadiense Omar Aktouf (2001), publicación de gran impacto y aceptación entre los estudiosos del tema.

Para el autor, el análisis debe empezar por refutar lo que él denomina los “abusos de verdades iniciales”, es decir, sofismas formulados de tiempo atrás y que se presentan y se aceptan como verdades naturales, sin cuestionamiento alguno. *La propiedad privada*, en su connotación de posesión del poder o ejercicio de la dominación, es una de ellas pues la tierra, el bien por excelencia desde los inicios de la humanidad, no se vendía ni se compraba antes del siglo XV, y aún hoy en día existen grandes regiones en África, Asia y Oriente donde la posesión colectiva de la tierra cumple la función social establecida por el derecho natural. La

propiedad privada es un “invento” de Occidente sin sustento histórico, para derivar derechos y prerrogativas en favor de los acumuladores de riqueza, en detrimento para la inmensa mayor parte de la población (Aktouf, 2001, p. 578).

Otro sofisma derivado del anterior se refiere a los “*derechos naturales*” de quien detenta el poder conferido por la propiedad privada, para decidir y hacerse obedecer, privilegio que eventualmente le permite “eliminar” a los más débiles en su paso hacia la consolidación absoluta. La analogía de esta supremacía con el comportamiento animal, argumentada por sus pregoneros, tampoco tiene validez científica pues la biología ha demostrado que el más fuerte de la manada ejerce su liderazgo para dirigir y defender a sus congéneres con el fin de garantizar su supervivencia y no para conducirlos a la desaparición (Aktouf, 2001, p. 579).

Aktouf también alude al supuesto atributo humano “natural” de la búsqueda persistente y sistemática de *la maximización de las ganancias, vía productividad*. Maximismo sin fundamento por cuanto está comprobado que en la mayoría de las sociedades no industrializadas la producción de bienes materiales es secundaria porque existen otros valores compartidos que promueven el bienestar general, comportamiento bien distante del deseo desenfrenado de acaparar al máximo para sí mismo. No se trata entonces de un don natural, sino de otra falacia ligada al propósito de dominación individual mediante una “hiperactividad cotidiana sostenida”, en palabras de G. Devereux (citado por Aktouf, 2001, p. 581).

Adentrándose en el campo de la empresa y su administración, Aktouf sostiene que todavía se mantiene la inadmisible división social y técnica del trabajo, en momentos en que la organización requiere más iniciativa, creatividad y adaptación a los cambios, lo que implica una gran movilización de la inteligencia. Rechaza la degradación del empleado en un ser pasivo y automatizado, crítica compartida por otros analistas, con eco incluso en el campo de las letras, caso de Ernesto Sábato, quien repudia desde su visión humanística la aparición del “*hombre-masa*” desprovisto de sus calidades esenciales, sin otras oportunidades que clamar por la conservación de su puesto de trabajo, sometido a la subordinación sistemática, en un medio sociopolítico y empresarial que no le ofrece una vida digna (Sábato, 2001, p. 104). El reclamo de Sábato, basado en la crisis de Argentina y de otros países donde el neoliberalismo y la globalización han causado graves estragos en la clase trabajadora en favor de los grandes capitales, principalmente los transnacionales, es una muestra de cómo los problemas sociales generados por las prácticas empresariales han permeado todos los niveles de

las comunidades que se sienten impotentes para corregir el rumbo.

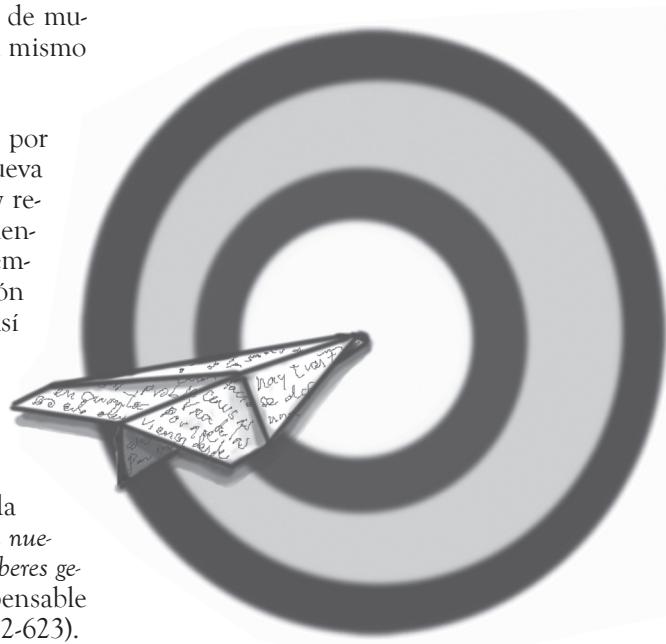
Aktouf proclama que la administración exige un viraje que debe empezar por suprimir de la empresa todas aquellas condiciones que hacen el trabajo inalienable. Se debe hacer una reapropiación del trabajo en todos los niveles de la empresa donde haya similitud de deberes y derechos para que el objeto-herramienta (el empleado pasivo, silencioso y obediente) dé paso al sujeto-actor activo, con iniciativa, creatividad y polivalencia, factores que conjugados con sus valores humanos le devuelvan la razón de ser de su existencia (Aktouf, 2001, pp. 590-593). Por tal razón, conviene referirse a las aperturas que según el autor debe enfrentar la administración. Estas son: rechazo a los dogmas; reintegración del trabajo y superación de la alienación; sensibilidad hacia los saberes fundamentales; sentido común y diversidad de lógicas; reconocimiento de las contradicciones; movilización, polivalencia y asociación del personal; distribución y difusión de información; autonomía relativa para todos en la empresa; y viabilizar el ruido y la autoorganización, principalmente.

Resulta en verdad difícil no compartir, así sea en su concepción global, la propuesta del autor. No solamente por su juicioso razonamiento conceptual sobre la empresa, su entorno y su devenir histórico, sino por el soporte empírico documentado por Aktouf de acciones empresariales exitosas en diferentes naciones como en el Japón, donde la industrialización se hizo conservando sus bases culturales, o Suecia y Alemania, países con alto sentido de lo social. No obstante, en esta relación de aperturas, el autor debió incluir explícitamente la educación, así como la democratización de la propiedad de la empresa, con estrategias de mutua ganancia, algunas de ellas reseñadas por el mismo autor.

Las implicaciones de las aperturas propuestas por Aktouf sobre la formación académica de la nueva generación de administradores son evidentes y resulta interesante resaltar algunas de sus recomendaciones más importantes. En efecto, se debe empezar por *incluir una formación ética* en relación con las personas, la sociedad y la naturaleza; así mismo, es necesario reemplazar las ideologías por las ciencias y los fundamentos científicos de mayor rigor, así contradigan muchas prácticas de la administración, decisión que implica retomar la disciplina intelectual y la cultura general para volver a la creatividad y la innovación. En este sentido, la *integración de la nueva formación académica con la experiencia y los saberes generales de la empresa* es un complemento indispensable del nuevo administrador (Aktouf, 2001, pp. 622-623).

Con respecto a la forma de hacer los negocios, es indispensable invertir la relación entre la *legalidad de las transacciones* y la *satisfacción recíproca* de las partes, pues la calidad y la duración de una transacción dependen de la mutua satisfacción. Si la pauta es maximizar a ultranza las ganancias, entonces se juega a ganador-perdedor donde los perdedores serán los competidores, los propios socios, sus empleados y los consumidores. Se debe regresar a la ética de los negocios donde haya un no a los contratos de adhesión, a la letra menuda y a las ventajas entre líneas. De hecho, el maximalismo cortoplacista es nocivo para los negocios y perjudica a todos los agentes, creando un círculo vicioso que terminará por afectar la viabilidad misma de la empresa (Aktouf, 2001, pp. 630-632).

Las *herramientas de la administración*, reverenciadas por muchos, no solamente deben disminuir su peso dentro del enfoque renovador, sino que también deben ser revisadas como se indicó anteriormente. En la empresa hay aspectos tangibles e intangibles, donde lo intangible es sinónimo de complejo, razón por la cual debería recibir mayor atención. Infortunadamente, en la formación de los administradores hay una aplastante mayoría de asignaturas relacionadas con los aspectos materiales y concretos de la organización, lo cual conduce a que el administrador se ocupe más de resolver lo complicado que lo complejo; algo así como el maquinista-jefe de la máquina-organización. Por todo ello, es necesario invertir la relación entre el tratamiento de lo tangible y lo intangible, porque analizar lo complejo equivale a cambiar la naturaleza de los fenómenos tratados, lo cual puede llevar a soluciones bien diferentes (Aktouf, 2001, pp. 632-634).



Como conclusión general, se puede decir que Omar Aktouf es un analista profundo de los procesos de organización, que desnuda minuciosamente las fallas protuberantes de la administración tradicional, que señala de manera inequívoca y argumentada el camino que se debe recorrer para llegar a una administración renovada, reto que en opinión del autor no tiene alternativa si se quiere rescatar la dignidad humana y garantizar la sostenibilidad misma del planeta. Aktouf sustenta su propuesta de una administración renovada

con conceptos e instrumentos concretos que trascienden el ámbito de la empresa, como es el caso de la formación misma de los nuevos administradores que deben conducir el cambio. La preocupación de Aktouf coincide con la de otros pensadores, como es el caso del físico y humanista Ernesto Sábato, cuyos planteamientos desde la orilla intelectual no tienen la concreción y la especificidad del especialista, pero expresan cómo la alarma se ha extendido a todos los niveles de la sociedad.

## Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Claude, S.G., Jr. (s.f.). *Historia del pensamiento administrativo* (capítulos 1 a 3). (Trad. Guillermo Maldonado Santa Cruz). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Fayol, H. (2000). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- Monroy, S. (2002). *Los principios de Taylor y su aporte a la administración empresarial*. Informe académico para la cátedra de Gestión, Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Sábato, E. (2002). *Antes del fin*. Barcelona: Booket.
- Taylor, F. (2000). *Principios de la administración científica*. México: Herreros Hermanos.