



Administración de organizaciones. Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales.

Carlos Eduardo Martínez Fajardo. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Quinta Edición 2012

Este libro se publica en el marco de la conmemoración de los sesenta años de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, como una muestra de la gran importancia que esta publicación tiene no solo para la Facultad sino para la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, puesto que con esta edición se concreta y se pone a consideración ante el mundo académico y empresarial el resultado de un proceso investigativo que su autor inicia desde el año 1972, y que se concreta inicialmente mediante la publicación de la primera edición de la obra *Administración de Organizaciones, teoría y práctica*, en 1989, de la que como prueba de su acogida se realiza reimpresión en 1996. Tres años más tarde se publica la segunda edición con el título *Administración de Organizaciones, productividad y eficacia*; luego, en 2002, sale a la luz pública la tercera edición, *Administración de Organizaciones, competitividad y complejidad en un contexto de globalización*, y después de cinco años se lanza la cuarta edición, *Administración de Organizaciones, competitividad y complejidad en el contexto de la globalización*. Ahora esta nueva edición, la quinta, refleja la gran madurez académica y de investigación del autor, adquirida a lo largo de por lo menos cuarenta años de su devenir como excelente profesor e investigador de la Universidad Nacional de Colombia.

La presente edición presenta en cuatro partes la evolución —a lo largo del siglo XX— del *management* a nivel teórico e institucional, y el proceso de consolidación de la gran corporación de negocios. En la primera de estas cuatro partes se analiza —mediante una metodología que acoge como principales ingredientes tanto la perspectiva empírica como la cartesiana y la positivista— el periodo que inicia en 1880 y que culmina mediante la publicación de nuevas políticas generadas por el *New Deal*, circunstancia que ocurre poco más o menos a mediados de los años treinta. Es bastante interesante ver cómo se aborda el análisis de la obra de Max Weber, quien, según el autor, accediendo al método tipológico, realiza contribuciones importantes al estudiar la forma de administración racional de las organizaciones burocráticas modernas. Otro eje fundamental de esta sección es el estudio y análisis de las diferentes contribuciones teóricas realizadas en Estados Unidos por personajes tan importantes como Frederick Taylor, Henry Ford y Alfred Sloan, y Henry Fayol en Francia. Esta primera parte se divide en cinco capítulos. El objetivo del capítulo 1: Evolución de los conceptos de administración y *management*, es presentar un análisis de la evolución de los conceptos básicos de la Teoría de Administración de Organizaciones desde la aparición del *management*, y su consolidación como elemento importante de estudio de estas materias, según la perspectiva de las ciencias sociales y de la tecnología administrativa. Para un mejor entendimiento de todo este material, al final del capítulo se encuentran dos análisis de casos: 1) Dirección y cambio organizacional del pueblo hebreo, Moisés y los hebreos, y 2) Gestión de Soho hacia 1800. En el capítulo 2: *Management* clásico y organizaciones modernas, se estudia específicamente el tema desde la perspectiva del desarrollo, con énfasis en las condiciones históricas e institucionales de Estados Unidos (1930 a 1980), y se establecen las principales diferencias respecto al entorno socioeconómico de Colombia. Adicionalmente, se analizan los factores de productividad que, a juicio del autor, fueron determinantes en el desarrollo de las organizaciones industriales en Estados Unidos, y el rol desempeñado por el conocimiento administrativo en la gestión de las organizaciones modernas en el citado país y en países de América Latina, incluido Colombia. También son dos los análisis de casos que se

presentan al final del capítulo: 1) Bethlehem Steel Company; 2) Ford Motor Company. Se investiga epistemológicamente la aplicación de elementos fundamentales de los métodos positivista y racionalista en el capítulo 3: Sistemas de administración propuestos por Henry Fayol (1916) y Alfred Sloan (1919), analizando su aplicación en la gran corporación y las limitantes en las prácticas de gestión de organizaciones dedicadas a los negocios y del Estado. Al final se estudia el caso General Motors, que abarca desde la primera fase de expansión de esta empresa hasta el caso específico de Colombia. Se presenta a continuación el capítulo 4: Administración burocrática moderna de Weber, con el análisis del caso Estructura burocrática moderna y eficacia organizacional: el Instituto Nacional de Desarrollo (IND). ¿Es verídico el argumento mediante el cual se esgrime que los planeamientos de Taylor, Fayol, Ford, Weber y Sloan distan entre ellos y adicionalmente existe desconexión entre ellos? Esa es la pregunta fundamental del capítulo 5: Postulados y contribuciones del *management* clásico, en el cual se analiza también la vigencia de las teorías expuestas por estos autores y se estudia su actual aplicación en la administración de las pequeñas y medianas empresas, pasando por la regulación legal colombiana de este tipo de empresas. En el análisis de casos se examinan las empresas Fabricato y Tejicondor, y las PYME: 1) Fábrica de calzado, 2) Caso Motorcol y 3) Caso empresa de alimentos.

La segunda parte inicia en el momento histórico en el que se cerró la primera parte, y desarrolla de manera atrayente una relación entre lo aportado por el *New Deal*: las ideas promovidas por Keynes respecto al Estado interventor y al bienestar; los desarrollos presentados por Elton Mayo, Abraham Maslow, Norbert Wiener y Douglas McGregor en la teoría de la administración, abordando los métodos tanto conductista como sistémico, y las contribuciones realizadas desde los sistemas Justo a Tiempo y Gestión de Calidad Total. Los anteriores son temas que abarca el capítulo 6: *New Deal*, conductismo y organización flexible toyotista, en el cual se presentan dos análisis de casos: 1) Toyota, y 2) Evolución de la gestión de Bavaria S.A.

La tercera parte presenta el análisis del nuevo paradigma de la Teoría de la Administración de Organizaciones en red, el cual tiene como principales causas, según

el autor, los diferentes desarrollos innovadores en las tecnologías de información y comunicación que se concretaron prioritariamente en los años ochenta: el derrumbe del muro de Berlín ocurrida en 1989 y las importantes evoluciones políticas y tecnológicas generadas como respuesta a la crisis de los años setenta. El autor demuestra la forma como este paradigma se ha convertido en dinamizador de nuevas propuestas epistemológicas trayendo a colación las ideas presentadas por Wiener, Von Foerster y Varela a este respecto. Pero no solo esto: es importante también la dinamización generada por el grupo de propuestas que desde el pensamiento sistémico complejo ha realizado Morin, e igualmente las que se han hecho desde la orilla del método institucional representado en este acápite por autores como Coase, Williamson, Chandler, Simon, Powel y Dimaggio. En esta parte están contenidos los capítulos 7 y 8; el primero, Perspectiva sistémica y compleja, globalización y gestión de empresas multinacionales, con los casos 1) Microsoft Corporation, 2) Apple Computer, 3) Google y 4) Telecom-Coltel, y el siguiente capítulo, La organización y gestión desde la perspectiva neoinstitucional, con el caso de Ecopetrol.

El análisis de un grupo de herramientas tecnológicas que se han venido aplicando dentro de las organizaciones, específicamente en áreas como finanzas, operaciones, mercados y recursos humanos, entre otras, es tema de la cuarta parte, donde

también se expone lo relacionado con medición de resultados (el análisis de métodos como el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton, la Gestión de Calidad Total y el Modelo PODER-SEEO planteado por el autor). Esta parte la conforman cuatro capítulos, así: capítulo 9: Proceso de planeación, con el caso Federación Nacional de Cafeteros y Marca Juan Valdez; capítulo 10: Análisis Organizacional, en el cual se estudia el caso Carvajal: surgimiento, consolidación y transformación organizacional de una empresa multinacional; capítulo 11: Direccionamiento y trabajo inteligente para innovar conocimiento, con el análisis de caso NUMMI; y capítulo 12: Evaluación estratégica, control e indicadores de gestión, donde se analiza el caso Industria de Alimentos Ltda.

Otros puntos que cabe destacar son los casos de estudio que desarrolla el autor y las reflexiones expuestas teniendo como base aspectos teóricos evolutivos de la teoría que son referenciados en casos de empresas reales de nuestro medio.

Buscando brindar al lector una herramienta de fácil manejo y que al mismo tiempo brinde un panorama claro y total de su obra, el autor proporciona lo que él denomina "Mapa integral simplificado del contenido del libro", el cual logra que mediante una sola mirada el lector obtenga información consolidada de los aspectos abordados. Adicionalmente presenta el cuadro 1.2, Evolución de la teoría de la

administración de organizaciones modernas, agrupado en tres diferentes periodos, así: periodo I: 1880-1930 Administración científica, taylorfordista y burocrática moderna, con los autores: Taylor, Ford, Fayol y Weber; periodo II: 1930-1970 Enfoque humanista y conductista, con Sloan, Mayo, Maslow, McGregor, McClellan, Simon, Mintzberg, Bertanffy, Wiener y Bernard; periodo III: 1980-actualidad Estructura en red de organizaciones en un contexto globalizado, con Deming, Juran, Ishikawa, Foerster, Luhman, Morin, Hamel, Prahalad, Nonaka, Coase, Castells y otros, aportando la descripción de la teoría para cada periodo.

Por todo lo anterior es necesario reconocer que esta obra no solo es un referente histórico relevante en lo que respecta al desarrollo de la Teoría de la organización; también —y lo que es aún más importante— es una propuesta de investigación para el futuro en lo que se refiere a los temas administrativos y de gestión, que es fundamental sea tenida en cuenta tanto en Maestría como en Doctorado, puesto que presenta escenarios propicios para el desarrollo de diversas líneas de investigación.

Gloria I. Rodríguez Lozano

Profesora asociada,
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: girodriguez@unal.edu.co