

# ADMINISTRACIÓN Y ADMINISTRADORES: UNA REVISIÓN DE CONCEPTOS EN CLAVE HISTÓRICA\*

## ADMINISTRATION AND MANAGERS: A REVIEW OF CONCEPTS IN THE LIGHT OF HISTORY

Fabrizio Lorusso<sup>o</sup>

### Resumen

El artículo constituye una revisión de tipo documental en clave histórica de conceptos y términos muy utilizados en la literatura académica, en los medios de comunicación y en la práctica cotidiana de la administración de negocios. Sin pretensión de exhaustividad, ahonda en las contextualizaciones históricas y en el análisis de lo que se entiende académica y comúnmente por administración, con las acepciones que adquiere como management y gerencia, así como en las definiciones de los conceptos de líder, mánager, emprendedor y empresario. Finalmente, ofrece un cuadro de referencia para la historia económica y de la administración, útil para la didáctica sobre la conceptualización del administrador y las tareas que lleva a cabo, así como sobre la administración entendida tanto como práctica como disciplina y teoría.

### Palabras clave

Historia, administración de negocios, gerentes, marco conceptual.

### Abstract

This paper provides a historical and documentary review of concepts and terms widely used in the academic literature, in the media and in daily practices related to business administration. Without being exhaustive, we explore the historical context in order to analyze what became understood academically and commonly as administration, examining the meanings it acquires when framed as management and direction, as well as the definitions of the concepts of leader, manager, entrepreneur, and businessman. The analysis provides a framework for rethinking economic and business history in a way that sheds light on the way the role of the administrator has been conceptualized and the tasks attributed to him. Finally, the paper contributes to the conceptualization of management understood both as practice and as a theoretical discipline, which may be useful for teaching.

### Key words

History, business administration, managers, conceptual frame.

### Clasificación J.E.L: M1; M10

---

\* Artículo recibido el 30-01-2018 y aprobado el 06-04-2018.

<sup>o</sup> Doctor en Estudios Latinoamericanos de la Universidad Nacional Autónoma de México. Académico de tiempo completo en la Universidad Iberoamericana León (Guanajuato, México). Correo: fabrizio.lorusso@iberoleon.mx.

## Introducción

La teoría general de la administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que estudia la administración en general, entendida como conjunto teórico-práctico aplicable en distintos entornos, como son las empresas lucrativas u otras organizaciones no lucrativas (Chiavenato, 2006). Investiga la administración de las organizaciones bajo el punto de vista de la interacción e interdependencia de seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad de las organizaciones. Su integración, adecuación e interacción dinámica es el reto primario de la administración, pues sus enfoques históricos necesitan adaptarse y evolucionar, a partir de los hallazgos de los anteriores, para ser funcionales y aplicables (Chiavenato, 2006). En ese sentido, la TGA es una idea unificadora formada por los diferentes enfoques y teorías que, de manera cumulativa se incorporaron como progresos e integraciones sucesivas en la historia del pensamiento administrativo, básicamente desde la primera década del siglo XX. Esto, para que cada una nación pudiera afrontar los planteamientos y problemas más desafiantes de su época y lograra proponer respuestas específicas, mejorando así incrementalmente el conocimiento establecido hasta el momento (Chiavenato, 1979).

Se trataba pues, de un conocimiento que no se presentaba ordenado ni del todo coherente, sino que aparecía como una selva de contenidos y aplicaciones relacionadas con la administración de las organizaciones y de los negocios, las cuales estribaban de distintas disciplinas, autores y experiencias históricas, a veces en conflicto entre sí, más que de intentos de creación teórica o de unificación de pensamientos por parte de sus iniciadores o referentes intelectuales.

En 1961 se dio un primer reordenamiento teórico. Koontz (1961), de la Universidad de California, se preocupó tanto por difundir más y mejores contenidos en las organizaciones, como por consolidar la fundación de una ciencia administrativa con un nivel académico a la par de las demás ciencias sociales, con miras a subirla en la tarima de las exactas. Por ello, este autor se dio a la tarea de clasificar el corpus teórico disponible en seis escuelas o enfoques (del proceso gerencial, la empírica, del comportamiento humano, de los sistemas sociales, la teoría de las decisiones y la matemática), y subrayó, en cada una, contribuciones y límites y elaboró propuestas para definir unívocamente la administración y resolver el problema de la "jungla de la semántica" que la afectaba (Koontz, 1961).

El académico de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, Claude S. George júnior en su *Manual Clásico sobre el Pensamiento Administrativo* (George Jr., 1974), identifica cuatro escuelas: la tradicional o científica (a veces llamada clásica) de Frederick W. Taylor y Frank Gilbreth; la del comportamiento, centrada en los individuos, con teóricos como Elton Mayo y Hugo Munsterberg; la del proceso administrativo, concentrada en procesos y funciones, con Henri Fayol y Oliver Sheldon; finalmente, después de la Segunda Guerra Mundial, se dio el auge de la escuela cuantitativa que ve en la administración una secuencia de decisiones fundamentadas en un análisis cuantitativo, la cual ha tenido muchísimos contribuidores, en su mayoría "prestados" de la micro y macroeconomía, de la econometría, la estadística, las matemáticas aplicadas y financieras, la ingeniería y la física.

En la taxonomía de las escuelas del pensamiento administrativo, también se han incluido las experiencias de las civilizaciones antiguas y de la época medieval, refiriéndose a la construcción de grandes obras y edificios, a los ejércitos y las instituciones religiosas, al almacenamiento y a los talleres artesanales preindustriales, a las organizaciones feudales, a los comerciantes y mercaderes y se suelen considerar, en la estructuración

y evolución histórica de conceptos y términos administrativos que se nutren de los aportes de otras ciencias sociales y humanas. Asimismo, a los economistas clásicos, testigos y teóricos de la primera revolución industrial y del nacimiento de la fábrica moderna, como Adam Smith, David Ricardo, Alfred Marshall y J. S. Mill (Jiménez, 2003). Junto a esta evolución histórica y teórica de la administración, también los términos y conceptos originados de ella han tenido cambios y han asumido nuevos significados, además de que su aplicación se ha extendido a campos semánticos distintos, invadiendo el discurso político, el periodístico y el cotidiano, entre otros, por lo cual el objetivo de este artículo es pasarlos en reseña y contextualizarlos mediante análisis de bibliografía.

### **Administración y *management* en clave histórica**

Según la mayoría de los manuales dedicados a la práctica y a la teoría de la administración, esta puede definirse como la adquisición, distribución y uso de los recursos a través de las cinco principales acciones o funciones del *management*, es decir, la planificación, la organización, la provisión o gestión de personal, la conducción-motivación o liderazgo y el control o evaluación. Más específicamente, involucra la

coordinación de recursos humanos, financieros, materiales e informativos, con el fin de cumplir con los objetivos de una empresa y operar un negocio eficientemente (Martínez, 2002; Brown & Moberg, 1996; Hernández, 2002). Esta definición, con unas pequeñas variaciones de forma según el autor, responde a una interpretación "clásica" de la empresa como tipología de organización. Ello significa que es de tipo mecanicista y racionalista: la organización es vista como secuencia o suma de elementos, como una máquina para maximizar beneficios a través de la realización de unas funciones (es la idea más difundida en los cursos introductorios a la administración) (Morgan, 1990). Por lo tanto, los administradores son los empleados (o los mismos dueños de la empresa) con dichas responsabilidades y, para cubrirlas, tienen papeles o funciones de tipo complementario: interpersonales, de información y de tomadores de decisiones.

La definición clásica también concibe a un administrador como la persona responsable de supervisar el aprovechamiento de los recursos de una organización para conseguir las metas que esta se impone, por medio de un proceso de administración capaz de aprovechar los recursos de la organización de manera eficaz (conseguir las metas) y eficiente (uso más productivo

de sus recursos), mediante las funciones gerenciales (Jones & George, 2006). Tal abordaje mecanicista tiene rasgos reduccionistas, al dividir un proceso complejo de administración en sus fases técnicas y sus variables cuantificables, gracias a las cuales se lograría una racionalidad total y una optimización expresable a nivel matemático, tal como lo plantea también la teoría económica neoclásica, cuyo enfoque sobre el desarrollo es de tipo lineal y dual, ya que supone la transformación por etapas (visión lineal, progresiva) de la sociedad, de tradicional a moderna (visión dual), o sea, dinámica y plenamente capitalista, con un fuerte papel del sector emprendedor (Gutiérrez, 2007).

Pese a su gran difusión, su validez se ha limitado a contextos cada vez menos relevantes en la actualidad, pues se aplica a entornos relativamente estables, caracterizados por una baja intensidad competitiva, a organizaciones estructuradas y con un nivel de incertidumbre y complejidad manejables, según el esquema interpretativo de la era de la máquina (Dijksterhuis, 1999). Los desarrollos recientes de los estudios administrativos han mostrado la tendencia a superar e integrar dicha visión con una definición "moderna", ya incluida en algunos manuales, y con propuestas de definición "post-industrial" que recuperan las últimas

evoluciones de las ciencias hermanadas y de apoyo para la administración como la sociología, la economía y la ciencia política (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994). Entonces, un segundo grupo de manuales, como el de Dávila (2011) o el de Koontz y Weinrich (2004), define la administración con esta acepción "moderna", así como lo plantea Volberda (1998), quien recalca la importancia del aspecto relacional y de la organización como ente social, además de integrar en sí los enfoques de las relaciones humanas, de la contingencia y de los sistemas (Mayo, 1963 y 1972; Thompson, 1967; Jackson, 2000). Entonces, la administración se concibe como "una forma particular de coordinar las actividades realizadas por las personas dentro de un clima organizacional específico que facilita las acciones de los individuos y de la organización, en el cumplimiento de su objetivo de responder a las necesidades de la sociedad, manifiestas en las demandas de los mercados. Los agentes, con unos roles determinados en la organización y haciendo uso de los recursos tangibles e intangibles, desempeñan las funciones administrativas requeridas para el logro de los objetivos de forma eficiente" (Torres & Mejía, 2006, p. 121). Autores como Alcérreca (2000) y Kast y Rosenzweig (1988) introdujeron, dentro de esta perspectiva, ampliaciones acerca de la relación con el entorno, el desarro-

llo del clima organizacional para fines colectivos e individuales, la diversidad de papeles y la administración como efecto de la acción del administrador. La administración pasa de ser una actividad operativa a una de coordinación de recursos con carácter estratégico con respecto al entorno competitivo que tenga en cuenta los roles psicológicos, sociales y culturales de las personas y los intereses en juego.

Aun así, a pesar de ser más completa, esta definición, según Torres y Mejía (2006), no toma en cuenta debidamente algunos elementos importantes como la relación con la toma de decisiones, el papel de los individuos y grupos de interés, los procesos políticos, la relación y los procesos de influencia entre individuos, organización y entorno, así como las diversas racionalidades posibles en la coordinación de recursos, es decir, muchas de las cuestiones levantadas por corrientes y escuelas de pensamiento, tales como el neoinstitucionalismo en la economía y en las organizaciones, la estrategia, la posmodernidad aplicada a la teoría organizacional, la institucionalista de la sociología, la teoría de sistemas y la ciencia de la complejidad. Por tanto, considerando que la interacción y codeterminación entre recursos, competencias, estrategia, organización y entorno, son continuas, se propone una nueva definición de administración

(perspectiva "post-industrial") como: "El proceso social de integración de conocimientos y habilidades individuales y la creación de conocimiento colectivo que, alineados por la estrategia de la organización, permiten dar continuidad a las organizaciones gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno. En el centro del proceso de integración y generación de conocimientos se encuentran: multiplicidad de personas, quienes interactúan a partir de sus intereses, historias, percepciones, personalidades, intuiciones, esquemas de razonamiento diferentes, y generan de base un conjunto de símbolos y significados que originan las organizaciones" (Torres & Mejía, 2006, pp. 127-128). Esta parece más adecuada para la comprensión de contextos desestructurados, competitivos, globales y complejos, tanto interna como externa a la misma organización, en donde la creación de competencias, innovación y conocimientos son cada vez más relevantes y estratégicos.

### **Gerente, mánager, administrador: ¿cuestión de palabras?**

Las diferencias de enfoques y definiciones acerca de qué es o no es administración, con referencia especial a la administración de las organizaciones o instituciones y, a su vez, dentro de

las empresas, también se observa en la diatriba de los términos, cercanos entre sí, empleados en la literatura, en las carreras, en la prensa y en la realidad diaria de la administración de negocios. Sin embargo, la confusión de palabras como *administración*, *gestión*, *dirección* y *manejo o management* con sus derivaciones nace, más bien, de inconsistencias en las traducciones, usos locales e intercambios de términos, además de la escasa atención dedicada a su esclarecimiento y colocación histórica y semántica. Generalmente, se usan como sinónimos, aunque puede haber distinciones útiles como en el caso de la palabra *gerencia*, menos general y substancialmente referida a la dirección de empresas (Torres & Mejía, 2006). En este sentido, es importante precisarlos brevemente, pues si se arranca una discusión a partir de una idea simple o vaga sobre administración desde las aulas y en los medios, también su práctica podría tener ese carácter simplificador y reducir su alcance (Lowendahl & Revang, 1998). La casi total ausencia de este debate, que es un gajo de la historia de la administración y amplía la visión de la misma profesión en su práctica, en las universidades y las *Business School (B-School)* es un buen motivo para dedicarle un espacio.

Mintzberg (2004) trató de distinguir

entre educar a los *managers* (administradores/gestores), a los *entrepreneurs* (emprendedores) y a la *business people* (empresarios/hombres de negocios). A esta división se superponen las que hay entre una formación para el servicio público y las empresas estatales (administración pública) y para los negocios o empresas privadas (administración privada); y entre la escuela de negocios o *B-Schools* y el posgrado de administración de empresas (Mintzberg, 2004). Pese a las diferencias entre el MBA estándar, sobre todo de los concebidos dentro de las *B-Schools*, y una maestría en Administración de una facultad universitaria, como son, por ejemplo, los requerimientos de ingreso, una parte de los contenidos o las tipologías de sedes y campus en donde se desarrollan, es posible hablar de cierta convergencia de los dos modelos que, finalmente, representan dos facetas de la misma educación empresarial y gerencial. Por lo anterior, el análisis aquí se enfocará en el modelo del MBA, nacido en Estados Unidos y exportado a América Latina y al mundo, aun considerando que en los *rankings* y en los análisis específicos de la literatura, muchas veces, se dejan de lado las diferencias de estos con las maestrías académicas y se tratan como el mismo *producto*

Aquí se utiliza el término inglés *ma-*

*nagement* como equivalente de administración. Si se habla de la gerencia (y no de áreas específicas como las ventas o la contabilidad), esta coincidiría con administración de empresas (*Business Management*) que, a veces, se maneja como "administración de negocios" (en inglés igualmente se usa *Business Administration*). Asimismo, el *mánager* se entiende como "administrador", mientras que se usa la palabra "gerente" al referirse al director-administrador o *mánager* de una organización/institución económica o empresa. Para subáreas o funciones de la empresa, existe el uso de expresiones como "administrador de ventas" o "administrador de recursos humanos" y también el uso de "gerente de ventas" (*Sales Manager*) y "gerente de recursos humanos" (*Staff/ Human Resources Manager*), en sustitución del obsoleto jefe del personal. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), consultado en línea, gerente es "él que dirige un negocio y lleva la firma de una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución" (RAE, 2018a), por lo cual su uso para subáreas administrativas pareciera algo forzado, por lo cual sería mejor su empleo para la gerencia general de un negocio, aunque ya es bastante común en ambos casos. El verbo "gestionar" y el sustantivo "gestión" son, más bien, sinónimos de administrar/dirigir y administración/

dirección, al referirse a "las diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera" (RAE, 2018b), pues se refieren a varios tipos de objetivos económicos y extraeconómicos, no necesariamente a un negocio como la gerencia.

Finalmente, existen dos principales acepciones del concepto de administración: la primera representa los procesos concretos o actividades de coordinación en las organizaciones; y, la segunda se refiere a la disciplina o el campo de conocimiento formado por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional. En el primer uso, también conocido como gerencia, concierne a los negocios, la dirección, el *management* y la gestión; mientras que, como disciplina, se maneja más el término *administración* para el estudio más amplio de las organizaciones, incluidas las empresas y *gerencia*, o *teoría de la gerencia*, aplicable a los negocios (Torres & Mejía, 2006). Sí existen, en algunos casos, diferencias en la literatura y en el uso común de estos términos. En 1923, el *filósofo de la administración* Oliver Sheldon (1966) escribía:

La organización es la formación de una máquina efectiva; la gerencia, de un ejecutivo efectivo; la administración determina la organización; la gerencia la utiliza. La administración define el objetivo; la gerencia trabaja para conseguirlo. La organización es la máquina de la gerencia en su logro de los fines fijados por la administración. (p. 32)

En la actualidad, hay cierta identificación, quizás un uso híbrido de términos, entre el gerente y el ejecutivo, aunque este último parece indicar más bien a los gerentes intermedios, de área, quienes ejecutan una tarea específica, con cierto nivel de autonomía y control de recursos humanos y materiales, dentro del plan estratégico del administrador de empresa o del gerente general; se trata de "la persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa" (RAE, 2018c). Esto deja cierto espacio para interpretaciones y usos que lo ven como a un administrador de una empresa o gerente de alto o intermedio nivel jerárquico. En el Cuadro 1, se resumen las raíces etimológicas y el uso actual de los términos más relevantes.

**Cuadro 1.** Síntesis de raíces etimológicas.

<b>Término</b>	<b>Raíz</b>	<b>Significado</b>	<b>Uso actual</b>
Administrar	<i>Ministerium</i>	Servir	Gobernar, disponer de bienes
Dirigir	<i>Rex</i>	Regir	Llevar una operación o empresa
Gestionar	<i>Gestos</i>	Llevar a cabo	Diligencias para un deseo o un negocio
Gerenciar	<i>Gestos</i>	Llevar a cabo	Dirigir un negocio
Manejar	<i>Manus</i>	Destreza	Dirigir
Management			

**Fuente:** Torres y Mejía (2006).

**Líderes y empresarios**

Algo distinto semánticamente es el uso que ha venido afirmándose también a nivel mediático, en las últimas dos décadas, de las palabras *líder* y *liderazgo* (del inglés *leader* y *leadership*). En el ámbito empresarial, en la academia especializada y en los medios de comunicación, dichos términos han venido adquiriendo un aura especial, al subrayar las cualidades carismáticas y de mando del gerente-líder.

Hay una distinción, entonces, de los demás términos, pues la *contraparte* lógica del líder sería el *ejecutivo* (o gerente de área), otro término muy en boga que resalta más las dotes del buen *ejecutor* que las del buen *decisor* o responsable de una cadena de mando estratégica. En cambio, el buen gerente (general) equivale al

buen administrador (de empresa), dos expresiones con un valor más bien neutral, procedentes de un campo semántico contiguo. Históricamente, a partir del siglo XIX, hubo dos enfoques para tratar el liderazgo: como característica o como proceso. El primero se resume en la frase "jefe se nace" y lo interpreta como una calidad innata de las personas, de manera que el campo de estudios correspondiente se dedica a definir aquellas habilidades y características típicas del líder para poderlos identificar. La segunda perspectiva critica la visión determinística y cree que el líder también se hace, pues su énfasis es en el liderazgo como un proceso en el cual un individuo influye en los otros para un fin común, como algo interactivo, transaccional y no la mera aplicación de rasgos dominantes de una persona. Cabe notar que el liderazgo comparte algunas características con la gerencia o *management*;

sin embargo, son dos actividades diferentes: la primera busca el cambio constructivo y adaptivo-evolutivo, mientras que la segunda opera para evitar el caos persiguiendo orden y estabilidad (Knes, 2000).

Finalmente, también ha habido evoluciones en la definición del *empresario*, o sea, el dueño o titular de una empresa, portador del riesgo de la actividad económica, diferenciado del *gerente* (general), quien la dirige en su máximo nivel, aunque a veces estas figuras pueden coincidir, cuando el dueño no ha delegado su poder de decisión estratégica a otras personas y sigue solo en la cumbre de la pirámide jerárquica. Las definiciones del *empresario* se refieren, por lo general, a su capacidad para manejar un negocio; por su parte, el *emprendedor*, que es un término y concepto cada vez más utilizado y en evolución dentro las ciencias sociales, suele aventajarse de una oportunidad, tomando el riesgo de la iniciativa y aportando algún tipo de innovación.

El emprendedor es el sujeto social tipo ideal que responde a todos esos aspectos centrales que definen la sociedad actual. En un contexto de universalización e imposición creciente de la lógica liberal y mercantil, el emprendedor responde mediante la construcción reflexiva, flexible y funcionalmente adecuada,

de acciones racionales cuyo conjunto desemboca en una biografía única y diferenciada, capaz de enfrentar los desafíos de riesgo e incertidumbre del entorno. (Pfeilstetter, 2011, p. 3)

Si bien el núcleo de la enseñanza de las escuelas de negocios es la gerencia, también el *espíritu emprendedor* —como capacidad o *skill* y actitud cultural-personal para planear y tomar las riendas de nuevas iniciativas—, así como el aspecto liderazgo, son cada vez más una parte de su paquete ofertado (Encyclopedia of Business, 2018) y el concepto de emprendedor, de por sí, ha experimentado un auge, aunque no hay una definición única ni un acuerdo definitivo sobre el concepto (Alonso Nuez & Galve Gorris, 2008). El economista de Harvard Joseph Schumpeter (1963) investigó el papel del empresario dentro de la economía nacional, haciendo hincapié en la innovación como rasgo fundante del desarrollo y de la figura del empresario. El autor concibió a la empresa como la realización de nuevas combinaciones y al empresario como el sujeto que dirige esa realización, incluyendo a quienes trabajan por cuenta propia y a los empleados que logran crear nuevas combinaciones o innovaciones, pero excluyendo a gerentes, directores u otros funcionarios que solo llevan a cabo actividades rutinarias en el desarrollo de un negocio o administran el

statu quo después de la fase creativa (Valencia de Lara, 2011).

Así pues, es imposible ser empresario en sentido *schumpeteriano* durante toda la vida. Su colega Arthur Cole interpretó al empresario como un constructor de nuevas organizaciones económicas, principalmente con miras a conseguir utilidades, al afirmar, en 1959, que “ser empresario es la actividad intencional de un individuo o de un grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y crecen una unidad de negocios orientada a la producción o distribución de bienes y servicios” (Cole, 1959, citado por Meza, 2006); por su parte, Shapero y Sokol veían en todas las organizaciones y en los individuos un potencial empresarial, enfocándose sobre lo que ocurre cuando estas actúan como empresario (Shapero & Sokol, 1982). Por otro lado, en términos generales, hoy en día se consideraría como empresario a la persona que posee o dirige una empresa, ya sea una institución u organización formada, mientras que el emprendedor es aquel que acomete una actividad, un negocio, mediante ideas innovadoras y potencial, pero no necesariamente puede transformarse en un empresario (Economipedia, 2017).

Finalmente, la síntesis de Peter Druc-

ker lleva más lejos las ideas de Schumpeter, pues sostiene que el tipo de innovación que este había estudiado puede ser sistemáticamente emprendida o asumida por los gerentes para revitalizar un negocio u otro tipo de organización, combinando prácticas de *management* con actos de innovación. Así, se logra la institucionalización de los valores y las prácticas empresariales, junto con la expansión del negocio (Drucker, 1986). Para las empresas que adoptan la forma de sociedad anónima o para las sociedades cotizadas en la bolsa de valores, el término *empresario*, jurídicamente entendido como *titular de una empresa*, va difuminándose, pues puede corresponder con el accionista que posee la mayoría del capital societario a través de una participación de control o con el conjunto de los accionistas de mayoría que deciden las suertes de la empresa ya no directamente, sino con la elección del consejo de administración y del CEO (*Chief Executive Officer* o *director ejecutivo*), quien corresponde al gerente o administrador general como también los conoce la disciplina administrativa).

Hay un enfoque de investigación, la teoría de la agencia, que además de ser básico es muy importante en cualquier curso de gerencia. Dicho enfoque examina las relaciones y los problemas entre la propiedad de una

empresa y su grupo de control efectivo (*ownership* vs. control), es decir, cuando se conforma una relación de agencia. Esta se entiende como contrato según el que el principal, el dueño (*stockholder* o *shareholder*/accionista en sociedades anónimas o cotizadas en la bolsa), contrata a otra persona (el agente, *mánager* o gerente general), para realizar servicios que implican una delega de autoridad y poder de decisión. De esta manera, es probable que el agente, quien se supone optimiza sus propios beneficios de breve periodo, no actúe conforme a los intereses del principal y tenga que fijar incentivos y sostener costos ("costos de agencia") de control para evitarlo (Jensen & Meckling, 1976).

Ahora bien, las *skills* o habilidades básicas para conseguir el éxito en el ejercicio de las funciones gerenciales se resumen en tres categorías: técnicas o "manejo de objetos físicos" (sobre todo para niveles intermedios y bajos en la pirámide jerárquica); conceptuales o "ideas y conceptos" (cruciales para la alta gerencia); y relacionales o "humanas" (indispensables en todos los niveles) (Katz, 1974). El resultado final de las acciones en la práctica depende del correcto balance entre dichas habilidades básicas y las competencias durables que el mismo gerente "ideal" va desarrollando en su vida y que forman su *expertise*. Estas

son, fundamentalmente, tres: el conocimiento o saber, el cual se refiere al concepto anglosajón de *know-how*, la adquisición de datos, información útil para la superación y la actualización profesional; la perspectiva, o "saber hacer", que representa la visión personal de las cosas, una manera práctica de aplicar el conocimiento en la solución de problemas; y la actitud o "lograr que la cosas sucedan", en otras palabras, un comportamiento activo y proactivo con énfasis en la acción, el espíritu emprendedor y de equipo, el liderazgo, la comunicación (Chiavenato, 2000).

### **Administración y administradores**

Según el académico canadiense Henry Mintzberg, para cumplir con sus funciones, el administrador tiene diez papeles específicos o actividades, divididas en tres macrocategorías. Los papeles interpersonales son los de representación (deberes ceremoniales, simbólicos y representación legal); de liderazgo (dirigir, motivar, capacitar, aconsejar y comunicar con subordinados); y de vínculo (redes dentro y fuera de la organización, formales e informales). Los papeles informativos son los de vigilancia (elabora y autoriza informes), de difusión (reuniones, envío externo de información) y de portavoz (transmisión personal de

información a personas externas). Por su parte, los decisivos son los de emprendedor (iniciar proyectos, identificar ideas, asumir riesgos, delegar autoridad, compartir responsabilidad); de resolución de conflictos (resolver disputas, guiar grupos); de asignación de recursos (proponer y establecer prioridades); y de negociación (con sindicatos, en ventas, compras o financiamientos) (Mintzberg, 1973).

Históricamente, el tema de las funciones del gerente, tanto público como privado, fue reformulado y popularizado por el trabajo de los científicos sociales Gulick y Urwick (1937), escrito para el *Brownlow Committee*, una comisión en la que Gulick participó y a la cual se le encargó de recomendar al presidente de los Estados Unidos unos cambios drásticos para el brazo ejecutivo del Gobierno, los que finalmente fueron implementados durante el mandato de Franklin D. Roosevelt. Entre otros, el cambio más destacado fue la creación de la *Oficina Ejecutiva del Presidente* con el *Reorganization Act* de 1939, así como un grupo de trabajo con seis asistentes para coadyuvar la administración pública y el poder ejecutivo (Fesler, 1987). Gulick y Urwick consideraban no cinco, sino siete elementos o tareas del gerente resumidas en el acrónimo en inglés POSDCORB

(Planificación, Organización, *Staff* o personal, Dirección, Coordinación, Reporte de información, previsión de *budget* o *presupuestar*). Así, se identifica un conjunto de funciones internas de la empresa, cuya secuencia conforma el proceso administrativo. En la versión *moderna* de los manuales de administración las últimas dos funciones recaen con frecuencia dentro de la categoría única del *control*. El esquema trataba de cuestionar la idea predominante en esa época que postulaba una dicotomía entre la política y la administración; en cambio, se afirmaba que era imposible separarlas y que los principios y las funciones de la administración eran importantes, más allá de donde se aplicaran (Nicholas, 1975).

El origen de la sigla POSDCORB sintetiza las responsabilidades del genérico administrador y, a su vez, se remonta a las teorías clásicas (y pioneras) de la administración, propuestas por el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925). Este autor publicó, en 1917, los 14 principios de la gerencia en su obra *Administración industrial y general: previsión, organización, comando, coordinación, control* (Fayol, 1916) y fue un precursor del pensamiento administrativo aplicado a contextos distintos de las actividades económicas, políticas y humanas. Su teoría administrativa, que hoy en día,

en muchos aspectos, podría parecer obsoleta, establece los principios para su efectividad y ha sido la base para las elaboraciones teóricas del siglo pasado:

- i. División del trabajo: la especialización pertenece al orden natural; especialización de las tareas para aumentar la eficiencia.
- ii. Autoridad y responsabilidad: la responsabilidad es el corolario de la autoridad; autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia.
- iii. Disciplina: la disciplina es la que los líderes hacen;
- iv. Unidad de mando: el hombre no puede estar bajo dos mandos.
- v. Unidad de dirección: habrá un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- vi. Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- vii. Remuneración del personal: justa, razonable recompensa al esfuerzo; debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- viii. Centralización: pertenece al orden natural; concentración de la autoridad en la cumbre de la organización.
- ix. Cadena escalar: la línea de mando va del escalón más alto al más bajo.
- x. Orden: debe haber un lugar para

cada cosa o persona y cada cosa o persona debe estar en su lugar.

xi. Equidad: combinación de la bondad y la justicia; amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

xii. Estabilidad del personal: las empresas prósperas son estables; la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización.

xiii. Iniciativa: fuente de fuerza para los negocios; capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

xiv. Espíritu de equipo: la unión hace la fuerza. (Fayol, 1949, p. 97)

Fayol observó también que la administración es una actividad común a todas las empresas humanas, sobre todo a las relacionadas con ese orden *económico de las instituciones* que, en la literatura administrativa italiana, se define como *azienda*: se trata de la familia, la empresa y las unidades de la pública administración. El economista italiano Gino Zappa (1879-1960) definió la administración de empresas o ciencia administrativa (*economia aziendale*) como "la ciencia que estudia las condiciones de existencia y las manifestaciones de vida de las empresas, la ciencia de la administración económica de la *azienda*, esa es nuestra ciencia, la economía de empresa" (Zappa, 1927, p. 30). En otras palabras, es la ciencia que estudia el

orden económico de las instituciones y su interacción (*condiciones de existencia y manifestaciones de vida*) con las otras variables, no estrictamente económicas que, asimismo, componen ese orden económico. En este sentido, la empresa sería más grande que la *azienda*, o al máximo coincidente con ella, ya que, en su definición, se aprehenden más variables, no necesariamente económicas, como los impactos ambientales, la relación con el entorno político, las finalidades sociales o extraeconómicas, entre otras.

Para terminar de definir el objeto de la administración de empresas, hace falta recordar que, en las ciencias sociales, es posible identificar un rubro *positivo*, el cual analiza lo que es o lo que hay; y un rubro *normativo* que reflexiona acerca de qué se debería hacer para alcanzar un objetivo. La economía (política) es la disciplina positiva encargada de estudiar la economía en sentido amplio, mientras que la política económica es normativa y se dedica a elaborar propuestas para fines definidos; en la gerencia o administración de empresas, pues, se disciernen las ciencias positivas de la administración (o economía de empresa o de los negocios, la economía *aziendale*) de la disciplina normativa que sería la estrategia empresarial o de negocios. Fernández y Rodríguez (2002) aclaran este punto:

Así como el objeto fundamental perseguido por la Teoría Económica es la formulación de leyes o relaciones funcionales de comportamiento entre los operadores económicos y su comportamiento para poderlas someter a un proceso de contrastación empírica, la Política Económica va más allá pues, mostrando su inconformidad con los hechos, intenta influir sobre ellos con un deseo de transformación que se manifiesta a través de los fines que intenta conseguir y en los medios que se utilizan para su logro. En definitiva, en tanto la Teoría Económica es tan sólo descriptiva y, como máximo, predictiva, la Política Económica es esencialmente normativa. (p. 26)

Lo anterior va de acuerdo con la posición del físico holandés y premio Nobel de Economía Jan Tinbergen, quien, en 1969, fue el más importante partidario de la validez de la separación entre economía (positiva) y política económica (normativa) (Tinbergen, 1961). Por último, la administración, como disciplina teórica se refiere, en la actualidad, al estudio del orden estrictamente económico, en el sentido del conjunto de las operaciones o acontecimientos económicos; y de las instituciones, entendidas como los grupos de personas que se reúnen establemente en una actividad por el bien colectivo. Según la teoría económica, en particular la TGA, se trata de la familia, la empresa

y las instituciones u órganos de la pública administración (Airoldi, Brunetti, & Coda, 2004).

### A manera de conclusión

Si bien el artículo no tiene la pretensión de ser exhaustivo respecto de la historia y el uso de las nociones y expresiones más comunes dentro de la administración (entendida, en sentido amplio, como teoría, práctica y lenguaje), se ha dado un panorama de entrada útil para la discusión académica y, particularmente, de tipo didáctico y operativo sobre términos y conceptos, al ubicarlos dentro de unas coordenadas históricas y contextuales básicas y al dejarlos abiertos a interpretaciones y resignificaciones que, periódica y necesariamente, habrán de ser consideradas y puestas en discusión.

Para concluir, se ofreció una reseña sobre significados y semánticas de términos como administración y administradores, gerentes y máangers, empresarios o emprendedores y se detallaron las funciones de los gerentes de negocios y de organizaciones, según la TGA. El propio uso del lenguaje, dentro de un proceso evolutivo cada vez más rápido y complejo en el contexto de la globalización y de la difusión paulatina de las innovaciones

tecnológicas, de una retroalimentación lingüística y cultural constante y más intensa, de la recomposición y el cambio dentro de la academia y en las mismas prácticas de la administración, ha estado moldeando y recreando los conceptos, incluso antes de que fueran *descubiertos* por los estudiosos, por lo que una tarea del investigador es actualizarlos y razonar sobre ellos y sus desarrollos.

### Referencias

Airoldi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (2004). *Economia aziendale*. Bologna: Il Mulino.

Alcérreca, C. (2000). Organizaciones, gerentes y estrategia. In G. Robles, & C. Alcerreca (Eds.), *Administración: un enfoque interdisciplinario* (pp. 23-44). México: Addison Wesley Longman.

Alonso, M., & Galve, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e investigaciones sociales*, (26), 5-44.

Brown, W. B., & Moberg, D. (1996). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México: Limusa Noriega.

- Chiavenato, I. (abril-junio,1979). *Novas Abordagens na Teoria Administrativa*. Revista de Administracao de Empresas, 19(2), 27-42.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7a ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dávila, C. (2011). *Teorías organizacionales y administración (2a ed.)*. Bogotá: McGraw Hill.
- Dijksterhuis, M. S. (1999). Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, 10(5), 569-582.
- Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- Economipedia. (2017). *Diferencia entre empresario y emprendedor*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-empresario-y-emprendedor.html>
- Encyclopedia of Business. (2018). *Entrepreneurship*. Recuperado de <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Ent-Fac/Entrepreneurship.html>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. París: H. Dunod et E. Pinat.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd.
- Fernández, A., Parejo, J. A. & Rodríguez, L. (2002). *Política Económica (3ª ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fesler, J. W. (agosto, 1987). The Brownlow Committee Fifty Years Later. *Public Administration Review*, 47(4), 291–296.
- George Jr., C. (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Gulick, L. H., & Urwick, L. F. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York; NY: Institute of Public Administration.
- Gutiérrez, E. (septiembre-diciembre, 2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. *Historia de la*

- construcción de un enfoque multidisciplinario. *Trayectorias*, IX(25), 45-60.
- Hernández, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill-Interamericana.
- Jackson, M. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York, NY: Kluwer Academic.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (octubre, 1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economic*, 3(4), 305-360.
- Jiménez, W. (2003). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense (2ª ed.)*. San José: Evolución EUNED.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Administración contemporánea (4ª ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. A. (1988). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. México: McGraw Hill.
- Katz, R. L. (1974, Septiembre). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Knes, M. (2000). Leadership. In J. Malonis A., *Encyclopedia of Business (2nd ed.)* (pp. 1137-1138). Farmington Hills, MI: Gale Group.
- Koontz, H. (1961, Dic.). The Management Theory Jungle. *Academy of Management Journal*, IV(3), 174-188.
- Koontz, H., & Weinrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global (12ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Lowendahl, B., & Revang, O. (1998). Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. *Strategic Management Journal*, (19), 755-773.
- Martínez, C. E. (2002). *Administración de organizaciones (3ª ed.)*. Bogotá: Unibiblos.
- Mayo, E. (1963). Workers Can Be a Team, Too. *Business Week*, 49-50.
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Meza, J. (2006). De emprendedor a empresario. *Sotavento MBA*, (7),

76-82.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper & Row.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. Londres: Pearson Education.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. México: AlfaOmega.

Nicholas, H. (julio-agosto, 1975). Paradigms of Public Administration. *Public Administration Review*, 35(4), 378-386.

Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto. *Gazeta de Antropología*, 1(27), 1-11.

Real Academia de la Lengua Española [RAE]. (2018c). Voz "Gestionar". Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

\_\_\_\_\_. (2018b). Voz "Ejecutivo". Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

\_\_\_\_\_. (2018a). Voz "Gerente". Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>

Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Tee-

ce, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. En R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy: A research agenda* (pp. 9-47). Boston: Harvard Business School Press.

Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Sheldon, O. (1966). *The Philosophy of Management*. New York, NY: Pitman Publishing Corp.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York, NY: McGraw Hill.

Tinbergen, J. (1961). *Política económica, principios y formulación*. México: Fondo de Cultura Económica.

Torres, S., & Mejía, A. H. (julio-diciembre, 2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos Administración*, 19(32), 111-133.

Valencia, P. (2011). El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico. *Tec Empresarial*, 5(3), 21-27.

Volberda, H. W. (1998). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. New York, NY: Oxford University Press.

Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*. Venecia: Universidad Ca' Foscari.