

Nota Académica:

Breve repaso histórico sobre las definiciones del *management*

Desde inicios del siglo XX, diversos escolares han buscado aproximarse hacia una definición del *management* (Chiavenato 2006; Duran-Pich 2010; Robbins y Coulter 2010). En esta nota académica se utiliza el término *management* para evitar la controversia entre el uso de las palabras “administración” y “gestión”, términos que resultan problemáticos tomando como referencia que el grueso de producción académica en este campo del saber ha sido escrito en el idioma inglés. En las siguientes líneas se recopilará y reflexionará respecto a algunas de las miradas en torno al *management*, afirmando que las distintas definiciones de cada autor no solo responden a su formación profesional y a su experiencia laboral, sino también a sus propias concepciones sobre lo que entienden por “organización”.

Algunos de los fundadores del *management* a inicios del siglo XX fueron Frederick Taylor y Henri Fayol. El primero de ellos nació en Filadelfia, Estados Unidos, en el año 1856. Debido a problemas de visión, Taylor no logró terminar la carrera de ingeniería mecánica. Sin embargo, luego se dedicó a trabajar en la Compañía de Acero Midvale como capataz, y después como Jefe de ingeniería. En su texto *Shop Management* de inicios de la década del 10', nos muestra su definición sobre lo que él considera un buen *management*: “The art of management has been defined as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way” (Taylor 1911: 21). Aquí, subraya que la parte más importante de este arte es conseguir los resultados con la mayor eficiencia posible.

De otro lado, tenemos a Henri Fayol, quien nació en 1841 en la ciudad de Estambul, Turquía, y fue formado en la disciplina de ingeniería de minas. Trabajó primero en una

empresa metalúrgica y luego en una carbonífera donde se desarrolló como profesional. Así, asumió el cargo de Gerente General de la compañía minera *Compagnie Commentry Fouchambault et Decazeville*. Su publicación *Administration industrielle et générale* de mitad de la década del 10', original en francés y cuya versión en inglés se publica treinta años después, nos muestra que “[t]o manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control” (Fayol 1949: 6). De esta manera, a diferencia de Taylor, este autor pone énfasis en la conducción de procesos que los directivos deben ejecutar al interior de una organización.

La década de los 30' también nos da matices sobre las definiciones del *management*. Uno de ellos es proporcionado por Chester Barnard quien nació en 1886 en Malden, Estados Unidos, estudió economía y administración en la Universidad de Harvard y trabajó parte de su vida en una compañía telefónica llamada *New Jersey Bell Company*. En su obra *The functions of the Executive*, escrita hacia finales de los 30, concibe al *management* como la conducción de las funciones ejecutivas. “The executive functions [...] are part or aspects of a process of organization as a whole. The means utilized are to a considerable extend concrete acts logically determined; but the essential aspect of the process is the sensing of the organization as a whole and the total situation relevant to it” (Barnard 1938: 235). En esta nueva mirada del *management* no solo se reconoce a la organización como un todo conectado, sino que identifica aquellos márgenes de acción intuitivos o no racionales en la conducción de estos procesos.

El trascurso del pensamiento en torno al *management* también evidencia la importancia de las personas que participan en una organización. Así, en la década del 50' destacan personas como Mary Niles, economista de la Universidad de Columbia en Estados Unidos, quien poco después de casarse decidió dedicarse al rubro de la investigación de los recursos humanos en las organizaciones. Para ella, “[t]he job of management is to achieve the common objectives with the resources available [...] Good management or scientific management achieves a social objective with the

best use of human and material, energy and time and with [the] satisfaction for the participants and the public" (Niles 1958: 17-20). De esta manera, se observa que ella resalta que el objetivo social de toda organización es hacer un buen uso de los recursos disponibles y lograr la satisfacción de quienes reciben el bien como de quienes participan en su producción. Además, en su libro *The essence of management* retoma el aporte de Barnard al mencionar que el éxito de una organización depende no sólo de su capacidad para adaptarse al ambiente económico y social, sino además de su capacidad para mantener el sentido de "cooperación" entre los miembros de una organización a través de la creación y distribución de satisfacción en el trabajo.

De forma similar, la década del 60' refuerza la importancia de la motivación en el trabajo y la necesidad de que el *management* se ocupe de instalar espacios donde las personas desplieguen sus actividades en sintonía con su desarrollo personal. Así, tenemos a Harold Koontz, nacido en Los Ángeles, Estados Unidos, en 1909. Estudió en la Universidad de Yale, donde finalizó su doctorado en *Management* y dedicó su ejercicio profesional a la consultoría de grandes empresas norteamericanas y a agencias del gobierno. En su artículo *The Management Theory Jungle*, concluye que "[m]anagement is the art of getting things done through and with people in *formally organized groups*, the art of creating an environment in such an organized group where people can perform as individuals and yet cooperate toward attainment of group goals, the art of removing blocks to such performance, the art of optimizing efficiency in effectively reaching goals" (Koontz 1961: 186). Aquí se evidencia la preocupación por que las personas gocen de un ambiente adecuado y al mismo tiempo se haga un eficiente uso de los recursos para alcanzar los resultados. En ese sentido, se observa cómo los conceptos que datan de inicios del XX son integrados a estas nuevas formulaciones de definición del *management*. Nótese también que se utiliza la palabra "arte" para la conducción de estos fines.

Entre las décadas de los 60' y 80' se continúa pensando que el *management* hace uso de recursos para alcanzar objetivos concretos, prestando atención a la forma en

la que cooperan las personas que participan del proceso productivo de los bienes o servicios. Tenemos, en estas décadas, conceptos como el de John Mee, quien establece que “[m]anagement may be defined as the art of securing maximum results with a minimum of effort so as to secure maximum prosperity and happiness for both employer and employee and give the public the best possible service” (Mee 1966: 12). También sería pertinente mencionar a Joseph Massey, quien define el *management* como “[...] the process by which a cooperative group directs action towards common goals” (Massie 1971: 4). En la primera definición se rescata la generación de valor producida hacia quien recibe el bien o el servicio, componente que no se encuentra presente de forma explícita en las definiciones anteriores; mientras que en la segunda, se distingue la idea de dirigirse hacia *metas en común*, lo cual supone un ejercicio compartido entre todos los miembros del equipo.

Por su parte, en los 90s’, Peter Drucker, austriaco nacido en 1909, genera grandes aportes a la teoría del *management* al denominar como “post-capitalista” a la sociedad actual donde el factor de producción más importante para las organizaciones y los países es el conocimiento. Así, reflexiona que el *management* puede ser considerado como el uso del conocimiento: “Supplying knowledge to find out how existing knowledge can best be applied to produce results is, in effect, what we mean by management” (Drucker 1994: 58). De esta manera, Drucker rescata que el protagonista en esta sociedad es el *trabajador del conocimiento*, quien deberá reproducir conocimiento para alcanzar los mejores resultados. De esta forma, el valor generado por las organizaciones es esta re conversión del conocimiento el cual es resultado de la acción del *management*.

El siglo XXI nos arroja tiempos inciertos, complejos, caóticos, con trabajos dinámicos y muy competitivos, con amenazas de seguridad, incertidumbres económicas y políticas, avances tecnológicos y globalización; a partir de lo cual se desprenden distintas formas de *management* para la vida de las organizaciones (Robbins y Coulter 2010). En este contexto, hoy existen diversos atributos de las organizaciones con las que interactuamos o de las que formamos parte. Así, por ejemplo, las

organizaciones sostenibles son concebidas como aquellas que operan a través de la generación de ingresos y son capaces de mantener sus actividades mientras contribuyen al desarrollo socio-ecológico del sistema del que forman parte (Fisher 2010). Otras, como las organizaciones basadas en el conocimiento, son conocidas como aquellas que se orientan al éxito y a ganar ventajas competitivas a través del desarrollo de conocimientos y creatividad de sus empleados (Drucker 1994). O las organizaciones resilientes, que son aquellas que se anticipan a eventos negativos y monitorean constantemente el entorno, creando capacidades dentro de ellas para actuar exitosamente frente a las posibles amenazas (Sutcliffe y Vogus 2003).

Desde sus fundamentos y en su práctica, el *management* ha estado muy ligado al uso de los recursos, la coordinación con los integrantes de las organizaciones y a la toma de decisiones con vistas a alcanzar las metas trazadas. Sin embargo, las características del siglo XXI nos llevan a preguntarnos sobre nuevas formas del *management*, siendo una de ellas la que encontramos en Umemuro y su propuesta sobre *affective management*, definido “as management of an organization that takes into consideration the potential influences of its decision-making on its stakeholders’ affects or affective experiences” (Umemuro 2011: 514). Esta reflexión toma a las organizaciones como sistemas abiertos y cuyo accionar afecta positiva o negativamente al sistema en el que forma parte, lo que inherentemente implica interacción con otros actores y su entorno.

Como cierre de esta Nota Académica, podemos decir que se han presentado diversas miradas sobre el concepto de *management*, aceptando que, a partir de ellas, se conforma una lista corta de académicos que han aportado a este campo del saber. Han quedado fuera de esta Nota autores valiosos como Henry Mintzberg, quien rescata las habilidades de los directivos en el *management*; Peter Senge quien enfatiza la idea del pensamiento sistémico, la importancia de construir organizaciones inteligentes y lo crucial de construir una visión compartida con los miembros del equipo; Jeffrey Pfeffer, quien rescata el uso de evidencia en la toma de decisiones y sobre cómo se debe manejar el poder dentro de la organización. Sin embargo, a

pesar de la ausencia de estos autores y de otros, la reflexión final de esta Nota es que si bien el concepto de *management* ha ido incorporando diversos focos de atención hacia adentro de la organización que van desde el uso de recursos y su preocupación por criterios como la eficiencia, eficacia, el bienestar y participación de los trabajadores y el mantenimiento de organizaciones que aprenden; el *management* compromete una relación de armonía con otros actores y con su entorno para asegurar su continuidad.

Escrito por: Juan Carlos Rivero Isla

Coordinador de Gestión

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

Editado por: Soledad Sevilla Mendoza

Asistente de Gestión de la Investigación

Departamento Académico de Ciencias de la Gestión

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN

Bibliografía

- CHESTER, B. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard.
- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- DRUCKER, P. F., (1994). *Post-capitalist society*. Harper Business: New York.
- DURÁN-PICH, A. (2010). *El canon del management: los libros clave*. Grupo Planeta Spain.
- FAYOL, H. (1949). *General and industrial management*. Sir Isac Pitman & Sons: London.
- FISHER, D. (2010). Leading a sustainable organization. *The Journal for Quality and Participation*, 32(4), 29.
- KOONTZ, H. (1961). The management theory jungle. *Academy of Management Journal*, 4(3), 174-188.
- MASSIE, J. L. (1971). *Essentials of management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.
- MEE, J. F. (1966). *Management thought in a dynamic economy* (No. 5). University Press: New York.
- NILES, M. C. (1958). *The essence of management*. Harper: New York.
- ROBBINS, S. & COULTER, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación: México.
- SUTCLIFFE, K. M., & VOGUS, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 94, 110
- TAYLOR, F. W. (1911). *Shop management*. Harper & Brothers: New York.
- UMEMURO, H. (2011). Affective technology through affective management. In *Universal Access in Human-Computer Interaction. Users Diversity* (pp. 513-518). Springer Berlin Heidelberg.