

## APORTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ÚLTIMO CUARTO DEL SIGLO XX<sup>1</sup>

Raúl Fernando Ortiz\*  
María Alicia Schmidt\*\*

### Resumen

En el transcurso de las últimas décadas del siglo XX sucedieron diferentes acontecimientos que generaron transformaciones reveladoras para el contexto organizacional. Estos eventos fueron determinantes de significativas decisiones que debieron adoptarse en ellas y que modificarían sustancialmente su dinámica de allí en adelante. El pensamiento administrativo no estuvo ajeno a esa evolución y su fruto son las numerosas aportaciones que se efectuaron desde la doctrina. El objetivo de este artículo es buscar y examinar acerca de esos acontecimientos y, luego, investigar cuáles fueron las contribuciones de las Ciencias de la Administración para enfrentar la nueva realidad. Este trabajo se desarrolla a partir de las fuentes de información secundaria propuesta por expertos de la disciplina.

**Palabras Clave:** Siglo XX, Contexto, Ciencias de la Administración, Contribuciones.

### 1. INTRODUCCIÓN

El avance de la humanidad se contempla en un devenir permanente de sucesos; el relato de la Historia nos da cuenta de ellos. Todas las épocas han sido diferentes, pero en determinados momentos han ocurrido acontecimientos que resultaron significativos en esa búsqueda constante de progreso universal

---

\* RAÚL FERNANDO ORTIZ. Magíster en Ciencias de la Administración. Profesor Titular (R) del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

\*\* MARIA ALICIA SCHMIDT. Doctora en Ciencias de la Administración. Asistente de Docencia del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

<sup>1</sup> Trabajo elaborado dentro del marco del PGI 24/C056 "Pensamiento administrativo, desde inicios del siglo XX hasta inicios del siglo XXI", dirigido por la Mg. María Natalia Urriza.

La Administración, como parte del universo de conocimiento, pertenece al campo de las disciplinas sociales. En tanto ello, las Organizaciones constituyen su objeto de estudio y, a partir de los aportes de la Teoría General de Sistemas y del Enfoque de Contingencias, se presta especial atención a los eventos acaecidos en el contexto como determinantes de las decisiones que se adoptarán en su interior, conducentes al logro de los objetivos perseguidos.

Al respecto, Álvarez (2003) expresa que el entorno y la tecnología son las variables que mayor impacto producen y que condicionan el diseño de la organización y el modo de administrar. Como consecuencia, en aquellos períodos de alta inestabilidad y turbulencia, mayores serán los aportes de la disciplina de estudio, con el objeto de viabilizar el funcionamiento organizacional.

El último cuarto del siglo XX es un período que reúne las citadas características. Se sucedieron transformaciones significativas en los diferentes escenarios, las cuales tuvieron repercusión sobre los restantes y también sobre las organizaciones, en general, y sobre las empresas, en particular.

Es intención de este documento indagar acerca de tales acontecimientos y, luego de ello, hacer lo propio con las contribuciones brindadas desde la doctrina para enfrentar esa nueva realidad. Se podrá comprobar entonces, que una considerable proporción de conocimientos aplicados actualmente por la disciplina se originaron en ese momento histórico, a partir de los cambios ocurridos en los diferentes contextos.

Para la realización de esta investigación, se han tenido en cuenta fuentes de información secundaria brindada por tratadistas de la especialidad.

## **2. ESCENARIO MUNDIAL EN EL ÚLTIMO CUARTO DEL SIGLO XX**

Durante el último cuarto del siglo XX ocurrieron diferentes transformaciones en el entorno organizacional, *i.e.* en el escenario político, económico, tecnológico y social, las cuales permitieron gestar el surgimiento de una sociedad basada en el conocimiento, generando nuevas tendencias para el pensamiento en Administración.

En los inicios del pasado siglo existió un predominio de las tareas laborales relacionadas con la actividad primaria que, poco a poco, a partir de la década de 1920 fueron mudando hacia el trabajo industrial. No es hasta después de

finalizada la Segunda Guerra Mundial, que el ingreso a un establecimiento fabril al cumplir la mayoría de edad era la mejor opción en los países industrializados, ávidos por trabajar, hacer carrera y gozar de una seguridad laboral.

Seguidamente, en la segunda mitad del siglo XX y como consecuencia del impulso de la educación en todos los niveles de formación, fue surgiendo una nueva realidad, la denominada “*sociedad del conocimiento*”. Conforme con la doctrina, la sociedad norteamericana triplicó su población en los primeros ochenta años de dicho siglo. En igual lapso, los educadores pertenecientes a todos los niveles de enseñanza, pasaron de poco más de diez mil a más de medio millón (Drucker, 1989).

Todo lo mencionado precedentemente dio lugar al advenimiento de los “*trabajadores de conocimiento*” (e.g. contables, médicos, técnicos del área de salud, managers, analistas de diferentes de disciplinas, entre otros).

El tránsito desde una sociedad predominantemente industrial hacia otra basada en el conocimiento y la educación significó que, además de la empresa, se incorporaran otras fuentes facilitadoras de oportunidades de trabajo y de desarrollo de una carrera profesional. Asimismo, con la llegada de esta nueva sociedad, los “*trabajadores de conocimiento*” privilegiaron otros valores y expectativas. En aquellos tiempos, la satisfacción económica pasó a revestir el carácter de medio, dejando de constituir un fin en sí mismo. En relación a ello, los individuos asignaron una especial atención al tiempo libre, al cuidado de la salud y a la escolarización.

Como se observa de lo explicado hasta aquí, el conocimiento se convirtió en el verdadero capital de todas las economías desarrolladas, conforme queda demostrado a través del avance experimentado en la riqueza generada por los países impulsores de esta transformación.

A continuación, se expone una revisión detallada sobre aquellos eventos más relevantes, ocurridos específicamente en el escenario político, económico, tecnológico y social, durante el transcurso de las últimas décadas del siglo XX, a partir de los cuales, como mencionamos anteriormente, surge una sociedad basada en el conocimiento, forjando nuevas ideas en el pensamiento en Administración.

## 2.1 Escenario Político

Como se expone en Vicente & Ayala (2008), esta época se caracteriza por la modificación de los vínculos de fuerza y poder de, hasta entonces, las grandes potencias mundiales, Estados Unidos y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), desapareciendo el bipolarismo y surgiendo el multipolarismo.

La caída del Muro de Berlín significó uno de los acontecimientos más representativos de la década de 1980, ya que supuso la desintegración de la URSS, vigente durante más de setenta años. Este hecho simbolizó el triunfo del sistema capitalista sobre el comunista, lo que demuestra el éxito de la dinámica de mercado por sobre un modelo que mantuvo los medios de producción bajo la órbita del control estatal, para así garantizar el bienestar general. Esta situación provocó también la ruptura del orden bipolar vigente desde la segunda posguerra.

Durante la Guerra Fría, ambas potencias mundiales sufrieron un significativo desgaste en sus sistemas financieros, debido a los costos bélicos que debían afrontar y a los costos sociales resultantes del desvío de recursos hacia actividades no productivas. Cuando Estados Unidos comienza la Iniciativa de Defensa Estratégica, fue entonces que la Unión Soviética decidió no responder, tratando así de resguardar a su población y de esta forma no someterla a un nuevo sacrificio (Cleri, 2001).

Al respecto, Drucker (1993, pp. 118) señala que la Guerra Fría ha sido económicamente autodestructiva. *“La Unión Soviética consiguió construir una fuerza militar extraordinariamente poderosa, pero la carga que esta fuerza impuso llegó a ser tan intolerablemente pesada que tuvo un papel importante en el hundimiento de la economía y la sociedad soviéticas”.*

De esta manera se inicia un período de reacomodamiento político y económico en el plano internacional, colaborando con el avance del capitalismo financiero y favoreciendo el proceso de globalización.

A partir de la caída del Muro de Berlín, la mitad de la población mundial se ha sumado al capitalismo y a la globalización. Con la sola excepción de Cuba y Corea del Norte que continúan inmersos aún en regímenes comunistas declarados, el resto del mundo opera con los mismos principios económicos, incluyendo a China, India y las repúblicas socialistas de la ex URSS (Costa, 2021).

Siguiendo a esto, surge la conformación de los llamados bloques económicos y políticos. La aparición de la Comunidad Económica Europea, hoy Unión Europea; el surgimiento de la Comunidad Andina de Naciones y el Mercosur (Mercado Común del Sur) en América Latina; y el Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Canadá y México (North American Free Trade Agreement o NAFTA por sus siglas en inglés). Estos bloques se manifiestan como respuesta a una crisis económica-competitiva global dada por la irrupción avasalladora de Japón en los mercados mundiales, pero con mayor incursión en los mercados norteamericanos.

## 2.2 Escenario Económico

De acuerdo a lo que explican Vicente & Ayala (2008), se presentan modificaciones en todo el sistema financiero mundial. Inicia la denominada *cartelización* de la producción de petróleo, lo que genera un incremento en el precio de mercado de dicho recurso. Por la gran dependencia que existía del petróleo procedente de Medio Oriente, los países occidentales se encontraron inmersos en una grave crisis económica. Ante un escenario de aumento sostenido en el precio del petróleo e inconvenientes en su aprovisionamiento, muchos países prefirieron disminuir el consumo de crudo y optar por otras fuentes de energía.

Continuando con los autores, es una época caracterizada por el cambio, las disrupciones<sup>2</sup> y turbulencias<sup>3</sup>, donde prevalece la discontinuidad<sup>4</sup> de tendencias, y en donde los mercados se encuentran en fases crecientes y decrecientes. Como se mencionó en el escenario Político, irrumpe la presencia y competitividad de la industria japonesa en los mercados mundiales.

Esta inestabilidad afecta la previsión y el planeamiento en las organizaciones, las cuales se tornan más competitivas y luchan por mantener sus posiciones. Para hacer frente a todo ello, emerge el desarrollo de bloques y acuerdos comerciales entre diferentes países y regiones del mundo. Asimismo, el conocimiento sobre las características del entorno es fundamental para comprender el funcionamiento de la organización.

Por otra parte, conforme con Stoner, Freeman, & Gilbert (1996), dados los avances en el escenario Tecnológico, con el auge de la información y las nuevas

---

<sup>2</sup> Cuando un evento se interrumpe de manera brusca.

<sup>3</sup> Factores que generan diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado.

<sup>4</sup> Un evento no continuo, que tiene intermitencias.

formas de comunicación, el mundo se transforma en un espacio “*sin fronteras*”, donde los mercados operan las 24 horas del día.

Esto marca un cambio radical puesto que las economías cerradas nacionales se transforman y pasan a integrar un *sistema económico global*. Se produce una transición, pasando de una economía industrial a una economía que está basada en el intercambio de información.

Con relación a lo manifestado previamente en el escenario Político, la transformación iniciada en el mundo a partir de la derrota del sistema soviético por parte de Occidente, profundizó las reformas que ya habían comenzado a vislumbrarse en el sector financiero y que luego adquirieron mayor relevancia a partir de la “*globalización*”. Este término comenzó a ser utilizado por la doctrina a mediados de la década de 1980, y buscaba su diferenciación con el llamado enfoque multinacional (Yip, 1992).

Una empresa multinacional es aquella que habilita sucursales en diferentes países, para los cuales dispone de una oferta de bienes y servicios, acorde a las necesidades de cada geografía. Por su parte, una empresa global se caracteriza por poseer una única oferta para los diferentes países que abastece, con lo cual considera al mundo como un mercado único.

Esa característica de oferta única conduce a las organizaciones hacia una competitividad extrema en la búsqueda de consumidores estandarizados a nivel mundial. Ello exige indagar permanentemente el mercado para alcanzar mejoras en la calidad de la oferta. Deben intentar diferenciar sus productos, lo cual genera costos adicionales de diseño, presentación, imposición de marcas u otros similares, y al mismo tiempo, disminuir costos y precios.

Además, el rápido avance de la tecnología y su necesidad de incorporación a esa oferta para mantener la preferencia de sus consumidores, provoca la reducción del ciclo de vida de los productos a lapsos tan breves que con frecuencia las empresas no pueden gestionar.

Quienes deseen permanecer en un mercado abierto de estas características deben poseer niveles de productividad aceptables, tecnologías y equipamientos actualizados, diseño organizacional y técnicas de administración congruentes con las demandas del mercado y con una fuerza laboral dispuesta y disciplinada para esa realidad.

Tales condiciones provocaron que muchos países de la periferia –también conocidos como Tercer Mundo– quedaran fuera del mercado y condenados a un empobrecimiento progresivo. Sus producciones pasaron a realizarse en los países centrales, ya que en ellos también existió discontinuidad de algunos sectores que no lograron alcanzar los estándares internacionales y cuyas producciones fueron absorbidas por otros. Precisamente la mano de obra desocupada del Primer Mundo reemplazó en sus labores a la del Tercer Mundo.

A su vez, la falta de oportunidades en los países de la periferia generó sucesivas migraciones hacia los países centrales en busca de un mejor porvenir, situación que con altibajos se mantiene hasta la actualidad.

El fenómeno de la globalización tiene otros elementos constitutivos, además de los ya comentados sobre el sesgo financiero de la economía y la intensificación de la competitividad empresarial. A ellos se suma la sociedad de la información, aportante esencial para el desarrollo económico, a través de la inteligencia y el conocimiento. También merece destacarse la importancia que adquiere el contrato entre personas privadas en la organización de la sociedad civil, sustituyendo a los poderes públicos en la protección de intereses generales, donde el acuerdo entre partes reemplaza al legislador. Por último, se considera la emergencia de una cultura global fruto de sucesivas interacciones, que podrá consolidarse en tanto logre contener la pluralidad de culturas existentes, generando un espacio común de convicciones éticas y facilitando el entendimiento.

Entre las razones que justificaron el avance de la globalización en ese momento histórico se destacan el funcionamiento en tiempo real del mercado financiero, la revolución informática y tecnológica, las redes empresariales a nivel mundial, el cambio en los estilos de vida y la nivelación en los gustos de los consumidores, la toma de conciencia respecto a problemas comunes que trascienden las fronteras nacionales y la privatización de las economías antes en poder del Estado.

Como todo proceso de cambio, generó oportunidades y amenazas para los diferentes países. Dentro de las primeras, posibilitó el progreso no sólo en términos económicos, sino también en la adquisición de conocimientos y en el mejoramiento del nivel de vida de la población, siempre que fuera convenientemente gestionado. En el otro extremo, la principal amenaza se vincula con los peligros sociales, considerando la marginación en la que se ven inmersos países y regiones a partir de la heterogeneidad de este proceso. Las migraciones masivas hacia los países que gozaban de un mayor desarrollo y mejores condiciones

de vida se convierten en prácticas habituales. Por otra parte, se incrementa la violencia social, mientras que la corrupción adquiere el carácter de conducta habitual (Tavella, 2002).

Desde una mirada más economicista y ubicado temporalmente en la actualidad, Costa (2021) considera que esta gran globalización ha servido para:

- a. **Reequilibrar el poder mundial**, ya que Occidente ha perdido posiciones frente a Asia, comparando ambos territorios con respecto a 1970.
- b. **Aumentar la prosperidad económica y social a escala global** dado que ha aumentado el PBI mundial per cápita y se han reducido los niveles de pobreza extrema. También ha aumentado el 25% la población con educación primaria y el acceso a la secundaria. Asimismo, se ha extendido la cantidad de países con gobiernos democráticos.
- c. **Reducir la desigualdad global**, aún cuando se haya incrementado hacia el interior de los países. Quizás lo más significativo resulte ser la prolongación de la esperanza y de la calidad de vida, así como la extensión de la salud y de la educación, y también las demandas de libertad.

### 2.3 Escenario Tecnológico

En cuanto al campo tecnológico desarrollado en este período, se observa como acontecimiento más relevante el auge de la computación, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), la biotecnología y la exploración de nuevas fuentes de energía.

Asimismo, ocurren significativos progresos en la medicina, e.g. fertilidad, mapeo del genoma humano y trasplantes de órganos, entre otros. Siguiendo a los autores ya mencionados (Vicente & Ayala, 2008), existe un gran crecimiento de la investigación básica y de la investigación aplicada, correspondiente a los diferentes campos del conocimiento científico. Las nuevas tecnologías transforman la forma habitual de trabajo el cual era mayoritariamente de tipo manual, requiriendo entonces una mayor capacidad intelectual por sobre el esfuerzo físico. En esta etapa, los trabajadores demandan mayor autonomía en la realización de actividades inherentes a sus los puestos de trabajo. Las TIC's son impulsoras del *nuevo paradigma tecno-económico*. Como marcan los autores, el desarrollo de los países posee estrecha vinculación con su capacidad para desarrollar y emplear las TIC's.



En esa nueva realidad, adquiere relevancia un nuevo modelo organizacional al cual se ha dado en llamar “organización basada en la información”.

Como expone Drucker (1989, pp. 301) las empresas y demás organizaciones “*estarán basadas en el conocimiento y estarán compuestas por especialistas que dirigen y disciplinan su propia eficacia a través de un feedback organizado desde sus colegas y clientes*”.

En relación a ello, dos factores actúan como gravitantes, a saber. *los trabajadores de conocimiento* y el avance de la *tecnología de la información*. Los *trabajadores de conocimiento* reemplazarán a los trabajadores manuales y administrativos del anterior modelo de mando y control. El núcleo operativo se convierte en una organización de especialistas de diferentes disciplinas. Además, y considerando su formación educativa, aumenta el nivel de descentralización y, en consecuencia, se reducen sensiblemente los niveles intermedios que, en su gran mayoría actuaban de mediadores entre los niveles de conducción superior y los niveles operativos. En la organización basada en la información, la comunicación se efectúa prácticamente sin intermediación entre la cúspide y la base operativa, situación generada a partir de la inclusión de las bondades que facilita la tecnología informática.

Es precisamente la incorporación de la *tecnología de la información* la que permite en un principio realizar las actividades con mayor rapidez, lo que antes se efectuaba manualmente y/o a través de la utilización de sistemas mecánicos. Luego, en una etapa posterior, los datos que tales sistemas generan, comienzan a transformarse en información y, por ende, a intervenir en el proceso de decisiones de los diferentes niveles directivos, con el consiguiente impacto sobre ese nivel y sobre el modo en que se realizaba el trabajo hasta entonces. Como ejemplo de ello se puede observar el análisis de las inversiones de capital, que con anterioridad a la incorporación de esta tecnología hubiera insumido un mayor tiempo en horas de trabajo administrativo especializado, ahora con sólo incorporar una planilla de cálculo puede completarse la tarea en unas pocas horas y a cargo de cualquier técnico del área en cuestión, dando celeridad a la realización de la misma.

Continuando con esto, como explican Motta & Vasconcelos (2002), cambia el modo en que se realizan las operaciones comerciales, por lo que la circulación de bienes y de capital se incrementa. La tecnología (e.g. internet, intranet, telefonía digital) facilita el contacto inmediato entre diversos mercados de diferentes países, con lo cual la operatoria a distancia se realiza con mayor frecuencia y

en tiempo real. Estas nuevas tecnologías permiten procesar mejor y más rápidamente la información. Todo ello propaga un nuevo sistema de comunicación, más unificando y homogeneizado hacia un único lenguaje universal de tipo digital, propiciando una integración a nivel global. Continuando con estos autores (*Ibid*, 2002), cada vez más individuos pueden comunicarse, intercambiando información y estableciendo “*redes multiculturales interactivas*”, lo cual permite entender al mundo como una “*aldea global*”. El alcance de los vínculos internacionales e interculturales se expanden a una gran velocidad.

En otro sentido, de acuerdo a lo presentado por Hitt, Black, & Porter (2006), existen tres aspectos que suelen estudiarse de manera independiente, pero que se encuentran estrechamente vinculados, estos son: *cambio, tecnología y globalización*. Los progresos tecnológicos y el avance de la globalización, cambian la forma de gestión de las organizaciones. Estos tres aspectos conforman un “*triángulo de hierro*” tal como se muestra en la Figura 1, el cual posee una influencia muy significativa sobre la administración de la firma.

**Figura 1.** Triángulo de Hierro



Fuente: sobre la base de Hitt, Black & Porter (2006, pág. 7).

El aumento de la globalización y la utilización de las nuevas tecnologías han incrementado la importancia del conocimiento para el éxito organizacional. El *capital intelectual* es un *recurso intangible esencial* para las organizaciones, el cual otorga una *ventaja* sobre sus competidores.

## 2.4 Escenario Social

En cuanto al contexto social imperante, Vicente & Ayala (2008) revelan una tendencia hacia la globalización y mundialización de la cultura.

En este período se fomenta la promoción de los derechos humanos, la igualdad y la dignidad del hombre y se desarrollan las disciplinas sobre cuidado ambiental.

Se acentúa la idea de carácter pluralista de la sociedad, en donde la organización opera inmersa en un entorno en el cual coexisten diferentes grupos de poder.

Por otra parte, en Baca Urbina (2014) se expone que el ambiente social está influenciado por la utilización de las nuevas tecnologías las cuales han ayudado a que un mayor número de individuos tenga acceso a una educación y formación superior, como fue mencionado precedentemente en este documento.

Surge de esta forma una sociedad informacional post-industrial, en donde los trabajadores se encuentran formados en el conocimiento. Es una era que se caracteriza por el desarrollo de las capacidades cognitivas, sirviendo ello como fuente de creación de valor para la organización. Es importante destacar que el concepto de *"hombre económico"* perteneciente a la Escuela Clásica evoluciona y se convierte en el concepto de *"hombre instruido"*. A mediados del siglo XX, un trabajador tradicional aceptaba y servía al sistema, ahora un trabajador tiene capacidad de creación e innovación y es quien define el sistema. Los trabajadores saben que su conocimiento les proporciona libertad para moverse entre diferentes alternativas laborales, lo cual significa que ya no existe un vínculo de dependencia absoluta con ningún empresario. Sus saberes tienen múltiples aplicaciones y pueden ser demandados para satisfacer variadas necesidades. Los individuos tienen posibilidad de elegir y pueden aspirar a nuevos canales de movilidad social.

### 3. RESPUESTAS DE LA DISCIPLINA ADMINISTRACIÓN ANTE ESA NUEVA REALIDAD

#### LOS IMPULSORES DEL CAMBIO

En los novecientos fue la industrialización; en los cuarenta, la transición de una economía de guerra a la de paz, con el cambio de las estructuras del poder económico y político (de la pax británica a la pax americana); en los cincuenta, la mecanización; la automatización, en los setenta; en los ochenta el “boom” de la calidad total, las fusiones y adquisiciones; y ahora en los noventa llega la reingeniería de procesos, el “empowerment”, el desarrollo de equipos, la diversificación, el enfoque hacia el cliente, la globalización, la simplificación, la tercerización, los centros de servicios compartidos ...

Los impulsores externos e internos del cambio se avalanchan sobre los decisores: el aprendizaje rápido de la competencia, las ventajas ofrecidas por la tecnología, el crecimiento de los estándares de la calidad de servicio, las demandas más exigentes de los clientes, la reducción de los márgenes, la simplificación, el incremento de la productividad, la reducción de los tiempos de respuesta al cliente, la necesidad de inventar nuevas maneras para sobresalir y ser elegido, la reducción de los costos, ...

Fragmento extraído de Price Waterhouse & Co. Material. Seminario Internacional dictado por Tom Peters. “Reinventando el Management”. Buenos Aires, 1996. Pág.2.

Los acontecimientos que se sucedieron a escala nacional e internacional presentaron a las organizaciones, en general, y a las empresas, en particular, un nuevo contexto en el cual deberían actuar de allí en más. En tales circunstancias, tanto ellas como quienes formaban parte de su entorno más cercano, *i.e.* proveedores, clientes y competidores, debían ser permeables a incorporar en sus propios entes nuevas formas de gestión, con el objeto de transformar las amenazas de esa nueva realidad, en oportunidades para adaptarse, sobrevivir y crecer.

La Administración, como disciplina social, no ha estado ajena a dichas transformaciones y durante el último cuarto del siglo anterior han surgido diferentes aportes de los cuales, y a los fines de este documento, se han seleccionado aquellos que se considera de mayor relevancia para el desempeño organizacional y que, además, han mantenido su vigencia hasta la actualidad.

Al sólo efecto de su presentación es posible vincular estos aportes con diferentes contenidos de la disciplina sobre los cuales haya tenido impacto. A saber:

- el manejo de la empresa en función de la estrategia: Administración estratégica;
- la posibilidad de celebración de acuerdos entre empresas y/u organizaciones que faciliten el aprovechamiento de oportunidades de esta nueva realidad y que exceden las posibilidades del ente: Acuerdos inter-organizacionales, alianzas;
- los procesos conducentes a la creación del producto/servicio pensando en la entrega de valor al cliente: Reingeniería de Procesos;
- los sistemas de información para la toma de decisiones: Cuadro de Mando Integral;
- la satisfacción del cliente: Calidad total y la Mejora Continua;
- la vinculación/relación provechosa con los demás integrantes de la cadena de valor: Modelos de Negociación Colaborativos;
- el estilo de liderazgo que facilite el trabajo creativo: “empowerment”, desarrollo de equipos, colaboración y confianza a través de la Organización que Aprende;
- la relación con sus grupos de interés, pensando en el desarrollo sostenible: Responsabilidad Social y Valor Compartido.

A continuación, se exponen brevemente los conceptos más representativos de cada una de estas aportaciones y cuál ha sido su relevancia para la disciplina.

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Conforme se anticipara en la sección anterior, el espacio temporal considerado se caracteriza por fuertes cambios en el escenario político, el reordenamiento del poder económico mundial y por los avances significativos en el conocimiento y en el desarrollo científico-tecnológico.

Ese es el escenario en el cual los grupos empresariales y las organizaciones en general debían llevar a cabo sus actividades, esto es, con altísima turbulencia e imprevisibilidad. De allí que esa situación fuera, para algunos, una fuente de excelentes oportunidades en el desarrollo de negocios, pero también se convirtiera en una fuerte amenaza, para muchos otros.

Ello contribuyó a la aparición de esta corriente de pensamiento administrativo conocida como la Administración Estratégica cuyo esfuerzo se concentra en

analizar a la organización y a su ambiente, para luego definir las estrategias que se implantarán, conducentes al logro de los objetivos perseguidos.

La Administración Estratégica comprende tres etapas bien definidas, a saber: la planificación, el desarrollo y el control estratégico. La planificación estratégica abarca el análisis de los escenarios futuros y las acciones que deberían desarrollarse para alcanzar la situación deseada.

El desarrollo estratégico se refiere, precisamente, a llevar a la práctica tales acciones conducentes al logro buscado. El control estratégico permite verificar en qué medida el esfuerzo realizado condujo hacia esa situación.

Numerosos autores se han enrolado en esta corriente, entre ellos Igor Ansoff, Michael Porter, George Yip y Henry Mintzberg, por citar los más conocidos. Las aportaciones de M. Porter son ampliamente utilizadas para la formulación de análisis conducentes a la elaboración de estrategias.

### **Acuerdos Inter-organizacionales**

Los cambios ocurridos en el escenario mundial, en particular la globalización de los negocios, hizo que las grandes corporaciones empresariales se diseminaran por el planeta buscando desarrollar nuevos mercados para sus productos y/o servicios.

Ello provocó reacciones en las empresas del resto del mundo, quienes no debían permanecer inmóviles, en tanto decidieran continuar en ese mercado que comenzaba a globalizarse. Debían efectuar un drástico ajuste a la realidad para que su oferta fuera atractiva y además, competitiva.

La adecuación requerida podía consistir en cuestiones vinculadas a la escala de producción, al desarrollo de nuevos mercados, a la incorporación de tecnología, al incremento de capital operativo y muchos otros, dentro de los cuales también se encontraba la actualización de su management y su marketing.

Los plazos para actuar en ese sentido eran exiguos y las demandas de capital excedían ampliamente las posibilidades del empresariado. La celebración de acuerdos asociativos inter-organizacionales que permitiera solucionar tales carencias, pasaron a formar parte de las alternativas consideradas por los decisores.

Alianzas estratégicas, joint ventures, franquicias, consorcios, coaliciones para uso conjunto de marcas, tercerizaciones u otros similares, comenzaron a utilizarse con mayor asiduidad a partir de entonces.

Su aplicación no reconoce limitaciones puesto que pueden ser empleadas tanto en organizaciones privadas como públicas, con o sin fines de lucro, con independencia de su tamaño, ubicación geográfica o sector de actividad al que pertenezcan.

Para el sector no lucrativo se trata de una herramienta que contribuye a facilitar la cooperación y desarrollo a partir de las relaciones que se establezcan entre las organizaciones que deseen conformar esa unión, pudiendo variar desde el intercambio de contactos hasta la realización de emprendimientos conjuntos.

## **Reingeniería de Procesos**

Los clientes, la competencia y el cambio, son las tres fuerzas que adquieren mayor relevancia en el paradigma empresarial de los tiempos considerados. Los clientes, sean personas o negocios, tienen perfectamente definido qué necesitan, cuánto están dispuestos a pagar y cuáles son las mejores condiciones para conseguirlo. Ello les permite conquistar mayor poder, a diferencia de lo ocurrido décadas anteriores en las cuales el mercado era el unificador.

La competencia se intensifica debido a la necesidad de expansión que tienen las empresas frente al proceso de globalización. En ese escenario de rivalidad, la incorporación de tecnología adquiere significativa importancia.

El cambio se vuelve permanente e incesante, puesto que las empresas deben aportar creatividad e innovación a sus productos para ganar las preferencias de sus clientes y prevalecer frente a sus competidores.

Sin embargo, como lo expresan Hammer & Champy (1996) se está operando en el siglo XX con empresas diseñadas en el XIX y próximas a ingresar en el XXI. De allí la importancia de su aporte, la reingeniería de procesos que consiste en revisar y rediseñar los diferentes procesos que tienen lugar dentro de la empresa para crear el producto y entregarle algo de valor al cliente.

Las tradicionales estructuras por funciones que buscan la especialización de los trabajadores producen la fragmentación de los procesos y conspiran contra su

innovación, cada vez más necesaria en función al avance de la tecnología y a la necesidad de ofrecer productos que sean valorados por los clientes.

La reingeniería permite alcanzar mejoras espectaculares en la calidad de los productos, en el costo requerido para su obtención, en el servicio que se brinda y en la rapidez con que es satisfecha la necesidad. Todos estos atributos son ampliamente valorados por el cliente.

Además del rediseño de procesos, que es el resultado de aplicar reingeniería, otros beneficios impactan sobre toda la organización. Entre ellos pueden mencionarse el ensanchamiento de los puestos de trabajo que pasan a incluir una mayor cantidad de tareas; también aumenta el empoderamiento de los trabajadores y se recurre a la educación para incrementar sus competencias que les faciliten un correcto desempeño.

Tales modificaciones obligan a revisar los sistemas de evaluación de desempeño y retribución de los trabajadores, a la vez que incide sobre las demás herramientas de la dirección, tales como el ejercicio del liderazgo, la motivación y las comunicaciones.

Reingeniería no es sinónimo de automatización. Sin embargo, la incorporación de tecnología demanda la revisión de los procesos involucrados en la búsqueda de mejoras que redunden en beneficio del cliente, de la organización y de quienes la integran.

### **Cuadro de Mando Integral**

Durante ese cuarto de siglo se han producido avances significativos en todos los campos del conocimiento. Sin perjuicio de ello, el progreso científico-tecnológico en materia telemática, y sus múltiples aplicaciones a las organizaciones, constituye uno de los hitos sobresalientes en la evolución del fenómeno estudiado.

La aparición del télex, el telefax, la telefonía móvil, los ordenadores personales, las bases de datos y la teleconferencia, por citar algunos, corresponden a este período. Su aplicación a las organizaciones y, particularmente a las empresas, permitió contar con información más cierta, oportuna y económica, para enriquecer el proceso de toma de decisiones.



En esa misma época también surge con efervescencia la Administración Estratégica, a la cual ya se ha hecho referencia, y que en gran medida sus modelos se alimentan de la información que proveen estas nuevas fuentes informáticas.

Entre ellos se encuentran dos consultores americanos, Robert Norton y David Kaplan, quienes afirman que sus colegas dedican todos sus esfuerzos al desarrollo de estrategias y no a la gestión de las mismas, lo cual deja un vacío importante que puede hacer fracasar el esfuerzo realizado.

A su vez, las empresas han modificado sus estrategias conforme esa nueva realidad. Sin embargo, los sistemas de información que se utilizan con fines de control continúan siendo los mismos. Es decir, utilizan indicadores financieros propios de la etapa en que los activos tangibles representaban la mayor parte del valor de mercado de las empresas, sin considerar que otros activos, tales como las relaciones con el cliente, el desarrollo de bienes y servicios innovadores, el desarrollo de procesos internos eficaces, así como las capacidades, habilidades y motivaciones del personal, por citar algunos, han adquirido significativa importancia con vistas al futuro de la organización.

En ese marco, Kaplan & Norton (1992) proponen su modelo conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), *i.e.* un instrumento de gestión que posibilita implantar eficientemente la estrategia de la empresa ya que cuenta con el marco, la estructura y el lenguaje para comunicar y traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas relacionadas entre sí, permitiendo la generación de un proceso continuo de forma tal que la visión se haga explícita y compartida, y que todo el personal canalice sus energías hacia su consecución.

El CMI busca traducir la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores que den cuenta del grado de avance en el logro de los objetivos, e indiquen las causas de los resultados obtenidos (Castillo, Coronado, Negrete, & Toro; s/fecha).

Asimismo, esta herramienta contribuye al aprendizaje individual y actúa como un importante motivador a partir del sistema de comunicación bidireccional, que permite canalizar habilidades y conocimientos hacia la fijación de objetivos realistas.

Se trata de un modelo aplicable a cualquier tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro y dada la utilidad que brinda, goza de amplio reconocimiento y utilización.

## Calidad Total y Mejora Continua

Estos dos conceptos hacen referencia a las crecientes exigencias que poseen los consumidores sobre la calidad que desean obtener de los productos y servicios que adquieran en el mercado.

En las últimas décadas del siglo XX, los avances en el campo de la tecnología influyeron notoriamente, a través de la sustitución de materiales y piezas componentes para lograr productos de mayor calidad. Al mismo tiempo se hicieron presentes una serie de conceptos relativos a los productos y servicios, tales como fiabilidad, garantía y responsabilidad frente a los daños que se pudieran originar.

Asimismo, durante el transcurso de este período, las empresas japonesas irrumpen en el mercado internacional con novedosos conceptos y formas de trabajo respecto a la calidad (e.g. Total Quality Concept, Total Quality Management, Círculos de Calidad, Método Kaizen, Six Sigma, entre otros) las cuales han sido observadas y replicadas por las restantes empresas, que buscaban mejorar su competitividad en un entorno hostil y cambiante.

La *calidad* comienza entonces a entenderse como un *elemento competitivo*, que tiene su origen en el diseño del proceso productivo. Es necesario que alcance a la totalidad de niveles existentes en la organización, dado que la calidad se produce y se logra a través de la formación y participación de todos los integrantes de la organización.

Existen autores influyentes que conceptualizaron esta temática. Ishikawa (1986), define a la calidad abarcando la totalidad de recursos de la organización, *i.e.*, calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso y en las personas. Este autor es conocido por el desarrollo de una de las herramientas más populares para elevar los niveles de eficiencia, el *diagrama causa-efecto* o también denominado *diagrama de espina de pescado* (por la apariencia que tiene), para el cual se selecciona un efecto final o resultado, a partir del cual se analizan las distintas causas que lo originaron, organizadas en diferentes categorías. En Crosby (1987) se define como la conformidad respecto a las exigencias o requerimientos del producto o servicio, con énfasis en que el único estándar de desempeño aceptado debe ser el de cero defectos. Como señala Deming (1989), calidad significa capturar y traducir las necesidades futuras del usuario en características mensurables del producto. Para Juran (1990), la calidad se vincula con la adecuación al uso. En esencia, todos los conceptos de calidad convergen hacia la satisfacción del cliente.

Como expresa Chiavenato (2001, pp. 505-506), la calidad tiene relación con una filosofía de gestión, la cual considera que todos los miembros de la organización se encuentran en la constante búsqueda de la autosuperación y del perfeccionamiento. El autor vincula ambos conceptos, *i.e.* calidad total y mejora continua. *“La mejora continua es una técnica de cambio organizacional, suave y continuo, centrado en las actividades de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la intensiva colaboración y participación de las personas. Se trata de un enfoque acrecentador y participativo para obtener excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas”*. Por lo explicado hasta aquí, la *calidad total* se deriva de la constante aplicación de la *mejora continua*.

El término «calidad total» es aplicable a todas las operaciones que se desarrollan en una organización, esto involucra una filosofía de trabajo y un recorrido hacia la excelencia. En este aspecto, la «gestión de la calidad *total*» busca centrar la estrategia de la organización en producir y ofrecer, con la mayor eficiencia posible, a los clientes lo que ellos requieren, en el momento que lo necesiten y a un precio competitivo.

Según lo explicado en De Zuani (2005), un «enfoque hacia la mejora continua» implica un cambio en las costumbres, procedimientos y rutinas, por lo que conlleva un cambio en la cultura organizacional. Ello requiere internalizar en las personas una actitud mental y una conducta de persistente exploración e indagación sobre aquellas tareas, situaciones o procesos que podrían perfeccionarse. Como sostiene Drucker (1989), no existe nada más ineficiente que realizar de forma eficiente aquellas tareas que nunca debieron realizarse. Asimismo, en este enfoque, el control y la posibilidad de mejorar, es responsabilidad y compromiso de todos los miembros, en todos los sectores de la organización.

## **Modelos de Negociación Colaborativos**

En Cohen & Altamira (2003, p. 3), se define a una negociación como un proceso en donde dos o más partes trabajan de forma conjunta para lograr una solución aceptada por todos, sobre alguna situación problemática o que requiera de un acuerdo. La negociación *“es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla”*.

Como indican los autores, una negociación ha sido provechosa cuando los miembros intervinientes se comprometen a cumplir el acuerdo al que han llegado. La justicia es un componente fundamental para que este proceso sea exitoso.

En Lewicki, Saunders, & Barry (2012, p. 6), la negociación es un proceso por el cual las personas o partes interesadas, intentan resolver sus intereses contrarios.

Existen diferentes mecanismos o estrategias para llevar a cabo una negociación, una de ellas se denomina Estrategia de Colaboración o Integración. Allí, los actores o participantes demuestran un significativo interés por alcanzar tanto su propio resultado como también el resultado de la/s otra/s parte/s. Todos buscan maximizar un resultado conjunto a partir del conflicto. Como se observa, esta estrategia de negociación escapa a las posiciones individualistas de las personas, con el objetivo de focalizarse en la satisfacción de sus intereses, haciendo posible un acuerdo beneficioso para todos.

Continuando con los mencionados autores, (*Ibid*, pp. 65-67), esta estrategia de negociación busca soluciones del tipo ganar-ganar, donde las metas de las partes no son excluyentes, permitiendo a todos alcanzar sus objetivos.

Para que una negociación sea categorizada como colaborativa o integradora, *los negociadores deberán: a) concentrarse en las afinidades, no en las diferencias; b) intentar abordar las necesidades y los intereses, no las posiciones de las partes; c) comprometerse a satisfacer las necesidades de todas las partes; d) intercambiar información e ideas; f) crear opciones para una ganancia mutua; y g) emplear criterios objetivos para los estándares de desempeño (Ibid, p. 67)*. Desde la visión organizacional, la clave entonces estará en crear y mantener vínculos provechosos con individuos que se encuentran dentro y fuera de la misma, y en el caso que se requiera, entablar con ellos una estrategia de negociación colaborativa o integradora.

## La Organización que Aprende

El avance de la globalización prometía excelentes oportunidades de negocios para aquellas empresas que se atrevieran a incursionar en ella. En paralelo, se exigía aumentar los niveles de competitividad para enfrentar a la competencia y para satisfacer las necesidades de los mercados cada vez más demandantes. De continuar con los modelos organizacionales vigentes no resultaría posible cumplir con ese cometido, ya que su dinámica puede sintetizarse en lo expresado por

Álvarez (200, p. 113) *“la preocupación es cómo se aprende en las organizaciones en la actualidad, todo se arregla arriba; los de arriba piensan, los de abajo hacen”*.

Se requería adoptar nuevos enfoques que potenciaran al factor humano conducente al desarrollo de innovaciones que capitalizaran, en un aspecto, las necesidades del mercado, y en el otro, las oportunidades que ofrecían las transformaciones en los diferentes escenarios, en particular, los avances científicos y tecnológicos.

Con ello quiere significarse que, en la medida que avanzaran los efectos de un mundo globalizado, el aprendizaje organizacional se tornaría cada vez más necesario para mantenerse y sobrevivir en mercados altamente competitivos.

En esa dirección, Peter Senge publica en el año 1990 su obra *“La quinta disciplina”* en la cual introduce el concepto de organización inteligente u organización que aprende, *i.e.* el ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crear su realidad y asimismo cómo puede modificarla.

El autor define los elementos que deben observarse para que la empresa pueda trabajar conforme los dictados de su aporte, a saber: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Denomina como *“quinta disciplina”* al pensamiento sistémico ya que engloba a los demás y permite tener una perspectiva integral de los problemas en ocasión de analizar sus causas y elaborar alternativas de solución.

Se trata de una propuesta de aprendizaje organizacional generador de sinergias, a través del trabajo conjunto en equipos colaborativos, integrando el pensamiento y la acción en todos los niveles de la organización y requiriendo un estilo de liderazgo que fomente la mejora continua.

## **Responsabilidad Social y Valor Compartido**

Si bien la Responsabilidad Social (RS) no es un fenómeno que reconoce sus orígenes en este período, cierto es que el poder adquirido por las empresas desde mediados del siglo XX, fundamentalmente provocado por el proceso de mundialización, las ha convertido en un actor fundamental de las relaciones sociales y políticas, tanto a nivel nacional como internacional. De allí el avance que el tema considerado ha tenido en el último cuarto de siglo.

Conforme con la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI 3.1 (2011), la globalización de la economía generó nuevas oportunidades que contribuyeron a la prosperidad y calidad de vida de los pueblos, aunque éstas no siempre estuvieron a disposición de una población en aumento y fueron acompañadas de nuevos riesgos relativos a la estabilidad ambiental.

Cuestiones vinculadas con los derechos humanos, las condiciones dignas de trabajo, el cuidado del medioambiente, los derechos de los consumidores, la generalización de la corrupción, entre otras, fueron tomando cada vez mayor protagonismo y sus defensores intensificaron sus reclamos a través de organizaciones de la sociedad civil.

Desde mediados de la década de 1990 los Organismos Internacionales y diferentes Estados acompañan a la sociedad en un llamamiento al sector privado para la asunción de un nuevo modelo de convivencia y de gestión que permitiera dar solución y respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante. Entre ellas pueden mencionarse a la Organización de Naciones Unidas (ONU) y a sus diferentes organismos asociados, a la Unión Europea (UE) y a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otras.

Pese a la variedad de enfoques y opiniones que se desarrollaron en ese período, recién en 2010 se publica la norma ISO 26000 que actúa como unificadora de todas esas posiciones, y en donde la RS deja de ser un fenómeno exclusivo de las empresas, para extender ese compromiso a todo tipo de organizaciones, sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, y cualquiera sea su tamaño, sector o ubicación geográfica.

Conforme esa norma, la RS de las organizaciones comprende el impacto que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medioambiente. Se les exige que sus actuaciones a) se enmarquen en un comportamiento ético y transparente; b) contribuyan al desarrollo sostenible, incluyendo salud y bienestar de la sociedad; c) tomen en consideración las expectativas de sus partes interesadas; d) cumplan con la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos; y e) comprenda a toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (Argandoña & Silva, 2011).

Michael Porter & Mark Kramer (2006), reconocidos por sus aportaciones en el ámbito de la estrategia de negocios, publican un documento denominado *Estrategia y Sociedad* en el cual hacen referencia a la necesidad de vincular la ventaja

competitiva y la responsabilidad social a través de las diferentes actividades de la cadena de valor. Afirman que la responsabilidad social más estratégica se concreta cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, es decir, cuando convierte el impacto social en una parte sustantiva de su estrategia.

#### 4. CONSIDERACIONES FINALES

La desintegración del sistema soviético significó la desaparición del último obstáculo al avance del capitalismo y al desarrollo de una economía global que favoreció la aparición de diferentes bloques económicos y políticos. En ese marco, las grandes empresas detectaron la oportunidad de crecer y conquistar nuevos mercados por todo el planeta.

Otra cuestión que merece ser destacada es el fenómeno denominado “*sociedad del conocimiento*”. El mayor nivel educativo y formación alcanzada por los agentes organizacionales, *i.e.* los “*trabajadores del conocimiento*”, contribuyó en forma significativa al avance y crecimiento de las organizaciones, puesto que dichos trabajadores aportaban algo más que su esfuerzo productivo en la realización de las tareas diarias. Desde entonces participan y agregan valor a través de su pensamiento crítico, sus ideas y su creatividad.

Asimismo, el avance científico-tecnológico facilitó el mejoramiento de los procesos productivos, de las comunicaciones y de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Además, a diferencia de lo que ocurría décadas anteriores, en estos años los clientes pasaron al centro de la escena: ya no demandaban lo que se les ofrecía, sino que ellos eran quienes determinaban qué querían, dónde obtenerlo y cuánto pagar por ese producto/servicio.

Frente a las características enunciadas las organizaciones, en general, y las empresas en particular se ven conminadas a incorporar diferentes aportes que comenzaron a ofrecerse a través de la doctrina para adecuarse a esta nueva realidad. Así:

- Los modelos para el análisis estratégico concedían mayor sustento a las decisiones que debían adoptarse conducentes al desarrollo de nuevos mercados frente a la oportunidad de expansión que brindaba la globalización.
- Con idéntico propósito fue necesario acudir a la celebración de acuerdos

con otras empresas y/u organizaciones que permitieran suplir carencias y complementar fortalezas.

- La necesidad de trabajar junto a otras empresas u organizaciones para alcanzar los objetivos perseguidos impulsó el desarrollo de modelos de negociación donde ambas partes resultaran beneficiadas de esa asociación. Ello motivó el progreso hacia estilos de negociación colaborativos.
- Pese a la envergadura y complejidad de los negocios que planteaba el escenario global, el avance de los sistemas de información facilitaba el control estratégico a través de la implantación de tableros de control.
- Las mayores exigencias de clientes planteaban diferentes necesidades tales como la incorporación de tecnología y/o mejora en el servicio prestado. De allí, la consideración de aportes tales como la Reingeniería de procesos, la Calidad Total y la Mejora Continua.
- También ameritaba una actualización su modelo cultural que hacia el interior se orientara a la adopción de estilos de liderazgo más flexibles que fomentaran la participación, la formación profesional, el trabajo en equipo, la mejora continua y el empowerment, entre otros. La Organización que aprende aportada por Peter Senge es una de las contribuciones más significativas a la solución de problemas desde una perspectiva integral que potencia al personal hacia el desarrollo de innovaciones demandadas por el mercado y, simultáneamente capitaliza el aporte científico-tecnológico.
- Por último, la tendencia hacia la globalización de la cultura lleva a la toma de conciencia por parte de la sociedad de problemas que afectan a toda la humanidad y deben comenzar a tener su espacio dentro de la cultura organizacional. Aspectos tales como el respeto por los Derechos Humanos, condiciones de trabajo dignas, y cuidado del medioambiente aparecen a través de la Responsabilidad Social y el Valor Compartido.

La Administración como disciplina formal del conocimiento, ha ido evolucionando conforme las nuevas tendencias del entorno organizacional, ofreciendo nuevas ideas y herramientas que brindaran solución y respuesta ante la nueva realidad imperante, *i.e.* un mundo globalizado y en constante cambio, el cual necesita de organizaciones adaptadas para sobrevivir y crecer.

Los aportes de la disciplina que se exponen en este artículo son aquellos que gozan de amplio reconocimiento por la doctrina dada su contribución a la gestión organizacional. Todos fueron desarrollados en el período considerado y, asimismo, todos mantienen su vigencia en la actualidad.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, H. F. (2003). *Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Córdoba: Ediciones Eudecor.
- Argandoña, A. & Silva, R. I. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las Organizaciones*. Cuadernos de la cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N° 11. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0320.pdf>
- Baca Urbina, G. (2014). *Administración integral. Hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Castillo, Á., Coronado, R., Negrete, A.; & Toro, N. (s/fecha). *Informe Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de: [http://files.uditor.net.webnode.cl/200000055-01e4c03d68/Informe%20CMI\\_toro\\_castillo\\_coronado\\_negrete.pdf](http://files.uditor.net.webnode.cl/200000055-01e4c03d68/Informe%20CMI_toro_castillo_coronado_negrete.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración* (3.a edición). Bogotá: McGraw-Hill.
- Cleri, C. (2001). *Estrategia de alianzas*. 2da. edición. Buenos Aires: Macchi.
- Cohen, S. & Altamira, R. (2003). *Claves de negociación ... con el corazón y la mente*. España: McGraw-Hill INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Costa, J. (2021). *Multicapitalismo*. Barcelona: Deusto.
- Crosby, P. B. (1987). *La Calidad No Cuesta*. México: Compañía Editorial Continental.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Buenos Aires: Valletta.
- Drucker, P. (1989). *Las Nuevas Realidades*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Guía Gri 3.1 (2011). *Guía GRI para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Recuperado de: [http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/anexos\\_rt/anexo\\_rt36.pdf](http://www.facpce.org.ar:8080/miniportal/archivos/anexos_rt/anexo_rt36.pdf)
- Hammer, M. & Champy, J. (1996). *Reingeniería*. Colombia: Editorial Norma.
- Hitt, M. A.; Black, J. S.; & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kaplan, R.s. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, N° 70(1), (pp. 71–79).

- Lewicki, R. J., Saunders, D. S.; & BARRY, B. (2012). *Fundamentos de negociación* (5a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Motta, F. C. P. & Vasconcelos, I. F. G. (2002). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Porter, M.e. & Kramer, M.r. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review* N° 84, (pp. 42-56).
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: GRANICA.
- Stoner, J.; FREEMAN, R.E.; & GILBERT, D.R. (1996). *Administración*. (6a. ed.). México: Prentice–Hall Hispanoamericana.
- Tavella, L. (2002). *La globalización*. UNLP, ficha de cátedra.
- Vicente, M. A. & Ayala, J. C. (2008). *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Yip, G. (1992). *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Madrid: Grupo Editorial NORMA Gerencia.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>