

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS****Boletín N° 3 - Año 2  
Mayo 2014****AUTORIDADES****• Decano**

Dr. Jorge Raúl Lemos

**• Vicedecano**

Dr. Miguel Gregorio Skubic

**• Secretaria Académica**

Dra. Stella Maris Castaño

**• Secretaria Adjunta**

Dra. Amanda Raquel Llistosella de Ravaioli

**• Director de Estudios y Coordinación**

Dr. Vicente Filleti

**• Directora de Investigación y Enseñanza Experimental**

Prof. Elvira Venturo

**PRESENTACIÓN**

El Boletín del Instituto de Investigaciones Administrativas se difundirá por vía virtual en forma periódica.

El objetivo del mismo es hacer llegar a todos aquellos que puedan estar interesados, temas relacionados con la Administración a través de artículos, comentarios, información sobre novedades, y también dar a conocer la opinión de docentes relacionados con el área respecto de temas diversos.

Asimismo, a través de este boletín se invita y se deja abierta la posibilidad de investigar diferentes temas que fueran de interés tanto para la comunidad universitaria como para el contexto socioeconómico de la Universidad de Morón.

Decano: Dr. Jorge Raúl Lemos

Directora de Investigación y Enseñanza Experimental: Prof. Elvira Venturo

Directora: Dra. Isabel Alicia Rey

Medios de contacto: [econinvestiga@unimoron.edu.ar](mailto:econinvestiga@unimoron.edu.ar)

[prof.isabelrey@yahoo.com.ar](mailto:prof.isabelrey@yahoo.com.ar)

**EDITORIAL**

Nos complace poner a vuestra disposición el tercer ejemplar del Boletín Administrativo.

El mismo tiene el objetivo de acercar a todos ustedes temas de interés correspondientes al Área, por ello, aprovechamos la oportunidad de este contacto para reiterar la invitación a participar activamente en la elaboración de esta publicación.

Seguramente, la diversidad de temas que cada uno de nosotros pueda aportar enriquecerá la publicación, abarcando un amplio espectro de tópicos y dando a conocer diferentes puntos de vistas sobre aspectos variados.

La publicación del mismo es periódica por lo cual se tratarán diferentes temáticas, emparentadas con los escenarios actuales en los que se desarrollan las organizaciones.

Entendemos que el contexto en el que hoy les toca actuar a las organizaciones es dinámico, cambiante, a veces impredecible, expuesto a cambios que se presentan de forma cada vez más vertiginosa, razón esta más que suficiente para que las empresas cuenten con la mayor cantidad de herramientas que les permitan adaptarse a dichos cambios y salir airosas de situaciones críticas.

En este número presentamos tres artículos referidos a temas diferentes: 1) La Responsabilidad Social Empresaria, 2) El Cuadro de Mando Integral en el marco del proceso estratégico, y 3) Las Escuelas de Administración: una perspectiva metodológica.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Isabel Alicia Rey \*

Actualmente se menciona con frecuencia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pero, en muchos casos, no se tiene un concepto adecuado sobre el tema.

Comencemos por afirmar que las empresas tienen un rol ante la sociedad, es decir, ante el entorno en el cual se desarrollan y con el que interactúan de manera permanente.

La RSE significa hacer negocios basados en la ética y, por supuesto, que estén de acuerdo con las leyes vigentes, sin olvidarnos de la rentabilidad, objetivo de toda empresa.

La decisión de una empresa de cumplir con la RSE se puede considerar como una decisión estratégica ya que le permitirá: obtener mayor productividad, lograr la lealtad de sus clientes, acceder a mercados diversos y aumentar la credibilidad dentro del ambiente intermedio.

No se trata de que las empresas dejen a un lado su objetivo de obtener ganancias, sino más bien de que realicen un análisis de las consecuencias que provocan sus decisiones en el entorno. Toda decisión de una empresa produce consecuencias en el entorno. Si las mismas son positivas se consideran “beneficios sociales”, y si son negativas “costos sociales”, y en ambos casos repercuten en la imagen de la empresa.

La RSE implica que las empresas adopten una postura activa, voluntaria y responsable para llevar adelante su rol a favor del desarrollo sostenible, es decir a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar de la sociedad, el aprovechamiento de los recursos naturales y el cuidado del medioambiente.

La RSE desarrollada por una empresa tendrá un impacto positivo en los distintos ámbitos con los que se relaciona, tanto internamente (empleados, colaboradores, accionistas, etc.) como externamente (proveedores, clientes, competidores, etc.) y a la vez contribuirá a su competitividad.

Para colaborar con las empresas en la definición de las diferentes áreas en las cuales puede accionar en términos de la RSE, se ha propuesto el uso de la “pirámide de la responsabilidad social empresarial”.



*Ref.: CentraRSE, Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala*

En esta pirámide se diferencian el ámbito interno y el externo de la empresa. Si una empresa desea ser socialmente responsable debe realizar un proceso que comience en el interior y luego se refleje en las relaciones con el contexto.

Con respecto al trabajo interno, se efectúa en prácticas basadas en los valores, el respeto, la transparencia, y que hagan a la formación de una cultura organizacional que incida directamente sobre los integrantes de la empresa.

En cuanto al aspecto externo, son las prácticas que se relacionan con terceros interesados en la empresa (clientes, proveedores, etc.), así como el respeto al medioambiente y a la sociedad de la que forman parte.

Analizando la pirámide y, en principio lo relacionado con el ambiente interno, encontramos dos aspectos: **el cumplimiento del régimen legal y el desarrollo de la persona.**

Comenzaremos por el primer paso, el cumplimiento del régimen legal. Toda empresa para ser administrada de manera exitosa necesita conocer el contexto en el que se desarrolla su actividad. Entre los componentes del mismo se encuentran los aspectos legales. El cumplimiento de las leyes vigentes es el punto de partida para cualquier acción de RSE, si no fuera así la empresa carecería de legitimidad, de sostenibilidad a través del tiempo y no lograría ventajas competitivas.

El segundo paso es el desarrollo de la persona dentro de la empresa. Los RRHH dentro de las organizaciones son fundamentales para el logro de los objetivos y, cuanto más motivados, capacitados e involucrados con la empresa se logrará mayor competitividad.

Ahora, refiriéndonos al contexto externo, debemos mencionar tres aspectos: **la proyección a la familia de la persona, la proyección a la comunidad y la participación en la definición y ejecución de políticas de estado.**

La proyección a la familia de las personas que forman parte de la empresa es importante ya que son las personas que se encuentran más cerca de la empresa, aunque se encuentren fuera de ella. Integrarlos de algún modo a la empresa los convierte en aliados de la misma y sirve también para reforzar la lealtad de los empleados hacia la empresa.

Con respecto a la proyección a la comunidad, debe ser prioridad para la empresa el desarrollo sostenible y sustentable de la zona geográfica donde se encuentra desarrollando sus actividades. Esto se puede lograr a través de convenios o alianzas con organizaciones tanto públicas como privadas de la zona.

Por último, la participación en la definición y ejecución de políticas de estado es fundamental, ya que las empresas privadas ayudan al desarrollo de las personas y este está vinculado muy estrechamente con el desarrollo productivo de un país. Deben existir acciones conjuntas y participativas entre el sector público y privado que permitan un crecimiento y desarrollo que beneficie a todo el país.

De acuerdo con una encuesta realizada por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) en el año 2013, el fenómeno de RSE tanto en Argentina como en Latinoamérica es heterogéneo. Asimismo, se produjo la adhesión de nuevas empresas con respecto a la difusión y práctica del concepto de RSE, lo que influirá de manera positiva en la gestión de las empresas del país.

---

#### Referencia bibliográfica

- KOONTZ, Harold y Weilrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2007.
- Informe del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria sobre encuesta 2013.

---

\*Profesora Titular Regular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UM.

\*Directora del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

---

### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL MARCO DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Marina A. Romano\*

El CMI ha sido construido para generar un sistema de medición que describa estrategias destinadas a crear valor.

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un eslabón de una larga cadena que lleva a la organización a una declaración de la misión correspondiente a un alto nivel de trabajo hasta el trabajo realizado en cualquier nivel organizacional. El marco del Cuadro de Mando Integral (CMI) está rodeado de un conjunto de elementos muy amplio que formula el proceso estratégico de una empresa.

Según Kaplan y Norton (2001) los elementos básicos son:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL****PROCESO ESTRATÉGICO****MISIÓN**

(¿Por qué existimos?)

**VALORES**

(¿Qué es importante para nuestra organización?)

**VISIÓN**

(¿Qué queremos ser?)

**ESTRATEGIA**

(El plan de juego organizacional)

**MAPA ESTRATÉGICO**

(Explicar la estrategia)

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

(Medir y centrar)

**METAS**

(¿Qué debemos hacer?)

**OBJETIVOS PERSONALES**

(Lo que debo hacer)

↓ **RESULTADO ESTRATÉGICO** ↓**Satisfacción de los  
Accionistas****Cientes Felices****Procesos  
Exitosos****Personal  
Motivado y  
Capacitado**

La Misión más Visión más Valores es el propósito estratégico siendo el punto de partida de por qué existe la empresa o cómo se inserta una Unidad Estratégica de Negocios dentro de la estructura corporativa. La Misión y los Valores permanecen bastante estables en el tiempo.

La Visión brinda una imagen del futuro empresarial que la Dirección Superior debe aclarar y ayudar al personal a una comprensión clara de por qué y cómo deben apoyar a la empresa para poner en marcha la organización

La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo según los cambios que se produzcan en el ambiente externo y en las habilidades y capacidades internas.

El Cuadro de Mando Integral, utilizando el mapa estratégico, trata de traducir en forma gráfica la estrategia de la organización, simplificar la realidad ayudándonos a situarnos y saber hacia dónde ir.

Para ello el Cuadro de Mando Integral se basa en resultados financieros, éxito con el cliente, procesos internos, los activos intangibles o sea el capital humano que es la fuente de la creación de valor sostenible.

**MAPAS ESTRATÉGICOS**

Conforman el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.

**PERSPECTIVAS**

La metodología incluye perspectivas externas e internas:

Externas son las perspectivas financieras para maximizar el valor de nuestros accionistas y la perspectiva del cliente para alcanzar nuestros objetivos financieros, preguntándonos en cada una de ellas respectivamente:

¿Qué debemos hacer y qué objetivos financieros debemos plantearnos?

¿Qué debemos hacer y cómo medimos la creación de valor para el cliente?

Internas son los procesos internos y capacidades estratégicas en donde la empresa tiene margen de actuación.

La distinción de Kaplan y Norton en las cuatro perspectivas tradicionales ha ido evolucionando y, en determinados casos, cada organización las adapta a sus aspectos más relevantes para su negocio.

Ejemplo de ello son las compañías de gran consumo, en donde resulta interesante diferenciar entre la perspectiva del cliente detallista y la perspectiva del cliente final.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Es un fin deseado clave para la organización para lograr su Visión. Es un elemento de máxima prioridad para cumplir con la estrategia organizacional.

### **INDICADORES**

Son los ratios de gestión para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En general pueden clasificarse en:

INDUCTORES: miden acciones para obtener el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología o capacitación y desarrollo de recursos humanos).

DE RESULTADO: miden el grado de obtención del objetivo (como número de fallas de entrega o de calidad).

La selección de indicadores es compleja e importante debido a que un indicador mal elegido implica un comportamiento NO DESEADO para el cumplimiento de la estrategia organizacional.

### **METAS**

Es el valor cuantitativo que se desea obtener para el indicador en un periodo de tiempo determinado.

### **RESPONSABLES**

Es un elemento clave, asignar la responsabilidad que tiene cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la organización, para lograr el compromiso personal con el cumplimiento de la estrategia.

### **PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

Una vez cumplidos los pasos antes indicados, se hace necesario realizar proyecciones y acciones para que la organización alcance las metas planteadas.

---

### **Referencia bibliográfica**

- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P., *La Estrategia Organizacional*, Boston, MA., Harvard Business School Press, 2001.

-MARTÍNEZ PEDRÓS Daniel, Artemio MILLA GUTIÉRREZ, *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2005.

---

\*Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón.

---

## LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN. UNA PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Isidro González Rojas\*

### I. INTRODUCCIÓN

El análisis experimentado por la Administración, fundamentalmente en el último siglo, permite observar una secuencia o periodicidad en el acontecer de distintos fenómenos.

Es decir, si bien la dinámica del cambio en el mundo es permanente, y cada instante representa una situación diferente del momento anterior, hay series de acontecimientos que poseen un común denominador que las caracteriza, duran un cierto lapso o ciclo hasta que este es reemplazado por uno nuevo y así sucesivamente.

Esto se ha hecho bastante evidente en esta disciplina Administración desde el “enfoque clásico”, cuyos inicios pueden ubicarse hacia comienzos del siglo XX, hasta llegar al presente, o poco menos.

Y justamente aquí está el meollo de este trabajo, que podemos conceptualizar de ensayo, y es el presentar la discontinuidad doctrinaria, bibliográfica y metodológica que hemos observado últimamente en el tratamiento de estos enfoques o escuelas, así como proponer, tentativamente, cubrir dicha falta con las escuelas o conjuntos de ideas, como quiera denominárselos, y que respondan a una secuencia temporal metodológica que lleva ya más de cien años.

### II. MÉTODO HISTÓRICO DE LAS GENERACIONES

Los diferentes enfoques en la amplia doctrina sobre Administración han utilizado distintos puntos de vista o conceptos para analizar la disciplina que nos ocupa.

Nosotros hemos adoptado el método histórico de las generaciones que desarrollara entre 1914 y 1947 el filósofo español José Ortega y Gasset (1883-1955), para fundamentar la evolución experimentada por la Administración en los últimos más de cien años y su clasificación en escuelas o enfoques.

Se ha considerado el supuesto posible de contingencia, es decir que las diferentes variables contextuales (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc.), inciden directa e indirectamente sobre las organizaciones, de manera que la Administración, en su carácter de disciplina técnico-científica, debe proveer a través de diferentes escuelas o corrientes de ideas, las respuestas que las organizaciones requieren para enfrentar el cambiante contexto.

Sucintamente, Ortega y Gasset considera a la vida dividida en cinco periodos de quince años, que sumarían un total de setenta y cinco años aproximadamente:

- 1) **Niñez:** Los primeros quince años. No hay actuación histórica.
- 2) **Juventud:** De los quince a los treinta. Se recibe del contorno, se ve, se oye, se lee, se aprende; época de información y pasividad.
- 3) **Iniciación:** De los treinta a los cuarenta y cinco: El hombre empieza a actuar, a tratar de modificar el mundo recibido e imponerle su propia innovación; es la época de “gestación”, en que se lucha con la generación anterior y se intenta desplazarla del poder.
- 4) **Predominio:** De los cuarenta y cinco a los sesenta. Se ha impuesto y ha logrado vigencia el mundo que se trataba de innovar en la edad anterior. Los hombres de esta edad “están en el poder” en todos los órdenes de la vida; es la época de la “gestión”, y a la vez se lucha para defender ese mundo frente a una nueva innovación postulada por la generación más joven.
- 5) **Vejez:** De los sesenta a los setenta y cinco, o más, en el caso de longevidad. Es la época de la supervivencia histórica.

Puede concluirse que los protagonistas fundamentales de todas las escuelas: autores, investigadores, profesionales, empresarios, docentes, estarán representados mayoritariamente por aquellos

comprendidos en el rango de edades del “predominio”, acompañados en partes semejantes por los que se encuentran en las edades propias de la “iniciación” y de la “vejez”.

#### IV. ENFOQUES O ESCUELAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Es interesante destacar que es aproximadamente hacia la década del sesenta en que la doctrina comienza a agrupar los diferentes enfoques sobre Administración, en las llamadas escuelas, es decir, habían pasado más de cincuenta años para que diferentes estudiosos y compiladores efectuaran distintos agrupamientos o clasificaciones, otorgándoles también diferentes denominaciones, muchas veces con criterios dispares y otras, guardando similitudes.

En cambio, nuestra propuesta, exhibida en los últimos veinticinco años y consolidada por el paso del tiempo, pivota sobre el hecho de que, de acuerdo con el método histórico de las generaciones, hemos observado que cada quince años aproximadamente se produce un “recambio generacional”, y consecuentemente el mundo y sus diversas manifestaciones también cambian.

Así, en apretada síntesis, pueden enunciarse:

**IV.1. Enfoque Clásico: 1905-1920:** Con el apropiado nivel de tecnología que se comenzara a desarrollar en los siglos XVIII y XIX y se consolidara a principios del XX, y un contexto social y económico auspicioso, se caracteriza por su énfasis ingenieril y productivo, sobre todo considerando los procesos de conversión-reconversión que implicó la Primera Guerra Mundial y la aparición del segundo bloque político-económico y social que fragmentó el mundo.

Técnicos como Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Emerson y el mismo Henry Ford brindaron una perspectiva industrialista, productiva y racional, como el común denominador que el mundo precisaba.

**IV.2. Enfoque Humanista: 1920-1935:** Con la culminación de la Primera Guerra Mundial, el surgimiento de nacionalismos extremos, la crisis económica de 1929 y la propia reacción al enfoque anterior, muy cuestionado por las organizaciones gremiales y los propios trabajadores, se desarrolla un movimiento que pone el acento en el factor humano, pasándose de una concepción mecanicista a una conductista.

Sociólogos y psicólogos industriales como Tead, Mary Parker Follet, sin olvidar al icónico George Elton Mayo, logran imprimir un sesgo donde los factores fisiológicos, psíquicos y sociales marcan una diferencia importante a favor de un mayor equilibrio entre las partes.

**IV.3. Enfoques Neoclásico y Estructuralista: 1935-1950:** En un contexto diametralmente opuesto a los anteriores, con una Segunda Guerra Mundial iniciada y concluida, con una Guerra Fría iniciada, y las críticas al mecanicismo del primer enfoque como al romanticismo del segundo, convergen y se complementan, dos enfoques: el Neoclásico orientado obviamente a la industria y la producción, y el Estructuralista, orientado a atender el cambio de paradigma administrativo que representó el keynesianismo y su intervención en la economía.

Alford, Maynard y Bangs para el primer enfoque, y Weber, Mannheim y Parsons para el segundo, representan una perspectiva diferente y renovada.

**IV.4. Enfoque del Comportamiento: 1950-1965:** Etapa de recuperación de la economía europea y japonesa, siempre con predominio estadounidense, y un avance notable de los desarrollos matemáticos aplicados y de la informática, con crecimiento de las estructuras organizacionales y el inicio de la carrera espacial.

Así, son los profesionales de una formación multidisciplinaria, pero con clara orientación a la toma de decisiones, con H. Simon a la cabeza, Cyert, March, sin olvidarnos de los antecedentes y aportes de Watson, Allport y Barnard, los que procuran explicar el funcionamiento de los procesos que tienen lugar en esa suerte de caja negra que es la Organización.

**IV.5. Enfoque de Sistemas: 1965-1980:** Con un contexto mundial polarizado en las dos superpotencias hegemónicas, la tecnología cibernética, espacial y la teoría matemática de la administración experimentan un desarrollo creciente.

Es una escuela que surge con los trabajos de los '40, de biólogos como Von Bertalanffy, y aún antes, de Cannon, Von Neumann y O. Morgenstern, y posteriormente, con los aportes de Johnson, Kast y Rosenzweig, Likert, etc.

Tiene por propósito el representar de forma comprensiva y precisamente objetiva el medio en el que tiene lugar la toma de decisiones, toda vez que esta será mucho más fácil si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada.

**IV.6. Enfoque de la Administración Estratégica: 1980-1995:** Hasta este enfoque o corriente metodológica, inclusive, llegan los últimos aportes doctrinarios que se pronunciarán en los últimos cuarenta años con los aportes iniciales de Kliksberg, luego Hermida, Solana, Pienovi, Chiavenato, y últimamente Ader, que como compiladores de los autores originales de cada escuela, le dieron, con sus respectivos puntos de vista, una sistematicidad.

Así, podemos resumir este enfoque diciendo que desde el punto de vista del contexto histórico vigente, el mundo entra en la llamada globalización, se deshace la bipolaridad al diluirse el bloque soviético, concentrándose el poder económico, político y social en las naciones occidentales, con una cada vez más acelerada participación de Oriente, primero Japón desde los '60 y luego los llamados "tigres asiáticos" y por supuesto China, que tomará un rol decisivo en los lustros siguientes.

En el contexto altamente cambiante, la organización debe otorgar prioridad al pensamiento estratégico, de modo de crear una cultura organizacional válida para enfrentar los desafíos del presente y el futuro.

Tofler, Peters, Waterman, Austin, Naisbitt, Ohmae, Ouchi, son algunos de los más destacados estudiosos que conformaron este paradigma.

## V. NUEVOS ENFOQUES O ESCUELAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Evidentemente el mundo, las organizaciones y las personas no se detuvieron a mediados de los noventa pero sí, de alguna manera, la doctrina, los estudiosos que se pronunciaran definiendo esa secuencia ordenada y metodológica de "enfoques" o "escuelas" interesante, secuencia que nosotros metodizamos o parametrizamos a través del método histórico de las generaciones.

Este acápite representa entonces un modesto ensayo, siempre asistidos por el método histórico de las generaciones, a fin de proponer qué enfoques seguirían a los seis mencionados anteriormente, a esos primeros noventa años de Administración "moderna" por adjetivarla de alguna manera.

**V.1. Enfoque Neohumanista: 1995-2010:** Hemos denominado así, tentativamente, a este nuevo enfoque o propuesta, porque interpretamos la existencia de analogías entre esta escuela y la Humanista del periodo 1920-1935.

En efecto, todos los movimientos o escuelas se manifiestan por el principio físico (también aplicable a los fenómenos sociales) de acción-reacción, y así como surgió ante determinado contexto histórico vigente la Escuela Clásica, ese contexto cambió, surgiendo la Escuela Humanista que representó también una reacción al movimiento anterior, sumamente conflictivo en términos de considerar al individuo poco menos que una máquina. Así, el humanismo puso paños tibios involucrando una perspectiva más conciliadora.

En nuestro caso, la Escuela de la Administración Estratégica también ha representado una suerte de trato inapropiado hacia el factor humano, no tal vez en los mismos términos y alcances que la Clásica, pero sí en el sentido que se inscribe en un esquema propio o contexto vigente agudamente neo ultra liberal, con un avance importante y excluyente en muchos ámbitos del sector privado sobre el público, generándose procesos de conversión - reconversión de recursos, fundamentalmente humanos, que quedaron al margen de las organizaciones públicas y privadas anteriores.



Así las reingenierías, el *downsizing*, el *benchmarking*, la empleabilidad y no el empleo, la mencionada globalización, marcan un común denominador que incluso da lugar a gran cantidad de Organizaciones No Gubernamentales que salen a cubrir esa brecha dejada vacante, cubierta antes por el Estado, desplazado, y el privado al que no le interesa cubrir esa función productiva o de servicio de carácter eminentemente social o de desarrollo regional o local.

El perfil de los popes de esta nueva escuela o enfoque muestra que son nuevamente profesionales con una orientación sociopsicológica industrial.

Es interesante mencionar que ya en 1991, el filósofo Jaques Le Mouël, en *Crítica de la Eficacia*, ponía el acento en las discrepancias que presentaba el modelo de gestión vigente, tomado por muchos garúes como un mito contemporáneo que, como se ha podido observar, se desmoronó posteriormente.

**V.2. Enfoque Neo - Neoclásico - Neo Estructuralista: 2010-2025:** En este ensayo no sólo hemos realizado una modesta propuesta tentativa *ex post*, como en el caso del enfoque anterior, sino que, para el presente, la misma ya tiene un carácter prácticamente *ex ante*, pero bien vale, insistimos, que desde la doctrina se realice el mayor número de propuestas posibles que complementen el plexo que debe caracterizar a toda disciplina.

Desde el contexto histórico vigente, hemos podido observar un viraje pleno desde el ultra liberalismo puro que existió en las décadas de los ochenta y noventa a una situación de nueva intervención del Estado salvador, tal cual ocurriera en la década de los treinta con el *keynesianismo* luego del *crack* de 1929.

Así, se han revertido algunos de los frenéticos procesos de privatizaciones llevados a cabo apresuradamente tres o cuatro lustros antes, retornando al estado la prestación de numerosos servicios; se ha apuntalado directamente con ingentes sumas de dinero a algunas industrias líderes, que de haber quebrado hubieran provocado, por su proyección, un sisma social importante; otras firmas líderes en sus rubros de actividad han debido adaptarse a los cambios forzados que la crisis del 2008 instaló, y que dista de estar resuelta.

En consecuencia, permítasenos establecer sino una analogía plena, por lo menos identificar algunas similitudes entre los Enfoques Neo Clásico y Estructuralista, y esto es que, en ambos casos, ante una situación de crisis económicosocial, como consecuencia de un avance descontrolado de la economía liberal, es el estado el que asume el rol orientador y la "mano invisible", (y no tanto) para reencauzar los factores de la producción siempre dentro del sistema económico capitalista.

El perfil propio de los líderes, y no definimos autores al ser este un ensayo personal, sería una combinación de especialistas en ingeniería, para la readecuación de procesos, de cientistas sociales y de expertos en el sector público, pero sin perder de vista que el mismo debe ser el necesario marco de referencia y control dentro del cual la iniciativa privada debe motorizar la economía y la vida de las personas siempre en los términos más equitativos posibles, para procurar evitar, precisamente, las cíclicas crisis.

---

#### Referencia Bibliográfica

- ADER, J. J. *et al: Organizaciones*, Buenos Aires, Paidós, 1995.
- CHIAVENATO, I.: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 2° edición, México, Mc Graw Hill, 1987.
- DEE HOCK: *El nacimiento de la era caórdica*, Barcelona, Revista Ediciones Granica, 2001.
- FRANICHEVICH, A., MARCHIORI, E.: Caso IBM. *"Transformando la Diversidad en Ventaja Competitiva"*, Buenos Aires, Revista Management, N° 87, septiembre/octubre 2010.
- GONZÁLEZ ROJAS, I. E.: *"La Teoría de la Generaciones y su Impacto en la Administración"*, Buenos Aires, Revista Alta Gerencia, Ediciones Interoceánicas S.A: N° 12, septiembre 1992.
- GONZÁLEZ ROJAS, I. E.: *"El equilibrio necesario"*, Buenos Aires, Revista Alta Gerencia, Ediciones Interoceánicas: N° 49, diciembre 1997.

- HERMIDA, J., SERRA, R., KASTIKA, E.: *Administración & Estrategia*, 4° edición, Buenos Aires, Macchi, 1997.
- LE MOUËL, J.: *Crítica de la Eficacia*, Buenos Aires, Paidós, 1992.
- MARIAS, J.: *El Método Histórico de las Generaciones*, 4° edición, Madrid, Revista de Occidente, 1987.
- PARKINSON, C.: *El surgimiento de la gran empresa*, 1° edición, Buenos Aires, Editorial CREA, 1981.

---

(\*) Profesor Titular Regular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón.

Se deja constancia de que las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.