



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Determinantes del avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia.

De las tablillas de arcilla a los negocios sustentables

T e s i s

Que para optar por el grado de:
Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:
Moisés Leonel Sebastián Chavarría

Comité Tutor

Tutor principal: Dr. Juan Alberto Adam Siade
Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Jorge Ríos Szalay
Facultad de Contaduría y Administración

Dra. María Josefina de la Encarnación
Rivero Villar
Universidad Popular Autónoma del Estado
de Puebla

Ciudad de México, agosto de 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Determinantes del avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia.

De las tablillas de arcilla a los negocios sustentables

Tesis

Que para optar por el grado de:
Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:
Moisés Leonel Sebastián Chavarría

Jurado

Dr. Juan Alberto Adam Siade	Presidente
Dra. Nadima Simón Domínguez	Vocal
Dr. Jorge Ríos Szalay	Secretario
Dr. Juan Carlos Barrón Pastor	Suplente
Dra. María Josefina de la Encarnación Rivero Villar	Suplente

Dedicatoria

A Dios

Totus Tuus

Logos eterno; máximo desafío a la razón, tesis insondable que desde sus diversos saberes ha inspirado la dimensión espiritual de Nicolás Copérnico, Francis Bacon, Galileo Galilei, Johannes Kepler, William Harvey, René Descartes, Blaise Pascal, Robert Boyle, John Ray, Nicolás Steno, Issac Newton, Gottfried W. Leibniz, Laura Bassi, María G. Agnesi, Immanuel Kant, Michael Faraday, Charles Darwin, Louis Pasteur, William T. Kelvin, Gregor J. Mendel, Thomas Huxley, James C. Maxwell, Ernst Haeckel, Joseph J. Thomson, Ronald Ross, Santiago Ramón y Cajal, Max Planck, María Montessori, William H. Bragg, Robert Millikan, T.S. Eliot, Alexis Carrel, Guglielmo Marconi, Albert Einstein, Georges Lemaitre, Erwin Schrodinger, Edith Stein, Gerty R. Cori, Arthur Compton, James B. Macelwane, Isidor I. Rabi, Werner Heisenberg, John Eccles, Nevill Mott, Ernst Chain, Jérôme Lejeune, George Wald, Miriam Stimson, Wernher von Braun, Charles Townes, Christian Anfinsen, Darek Barton, Joseph Murray, Arthur Schawlow, Walter Kohn, Antony Hewish, Abdus Salam, Arno A. Penzias, Joseph H. Taylor, Francisco J. Ayala, Richard Smalley, William D. Phillips, Francis Collins, Carlo Rubbia, Donna Strickland o Fabiola Gianotti, entre otras muchas más.

“Atenas y Jerusalén”, “filosofía religiosa”: estas expresiones son casi idénticas, tienen prácticamente el mismo sentido. Una es tan misteriosa como la otra, y ambas molestan por igual al pensamiento moderno, por la contradicción interna que contienen. ¿No sería más adecuado proponer el dilema diciendo: Atenas o Jerusalén, religión o filosofía? Si tuviéramos que responder según el juicio de la historia, ésta sería inequívoca: los mayores genios del espíritu humano han rechazado, durante dos mil años, todos los intentos dirigidos a enfrentar Atenas con Jerusalén; que han defendido con pasión la conjunción “y” entre Atenas y Jerusalén, y que tozudamente han rechazado el “o”. (Lev Shestov)

Agradecimientos

A mis padres, Lolita y Leonel *q.e.p.d.*

A mi esposa Laura, incansable lectora de esta tesis

A Horacio y Carmen

A mis tutores, Juan Alberto Adam, Jorge Ríos y Josefina Rivero

A mi jurado, Nadima Simón y Juan Carlos Barrón

Cada uno de ustedes merece un profundo y particular agradecimiento.
Han sido parte fundamental en mi vida o en el inicio y la culminación de este
trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento de los problemas: epistemológico y práctico	1
Objetivo gnoseológico	6
Pregunta de investigación	7
Hipótesis preliminar	7
Metodología.....	8
Fase I. Construcción de las hipótesis de investigación y falsadoras.....	8
Fase II. Contrastación de hipótesis con el estudio de casos individuales: Métodos analítico, inductivo y de falsabilidad	9
Fase III. Validación de los tres factores de la hipótesis mediante el estudio de casos colectivos: Métodos analítico e inductivo	13
Fase IV. Resultados, conclusiones y reflexiones finales	14
Criterios de interpretación, demarcación y análisis	14
a) La administración, praxis y disciplina.....	14
b) El avance de la praxis administrativa.....	15
c) Perspectiva histórica.....	15
d) Inferencias lógicas con pretensión universal, no comprobaciones históricas	17
e) Categorías del desarrollo de la administración	18
f) El desarrollo sostenible y la administración	20
g) El capital y la tecnología	20
h) La noción de conciencia	21
CAPÍTULO I	
LA HUMANIDAD, SUS DESAFÍOS Y LA PRAXIS ADMINISTRATIVA	24
1. Los motores de la historia: el poder-el capital-la ciencia.....	25
2. El <i>poder</i> como impulsor de la historia	28

2.1.	Primer análisis. Las tablillas de arcilla de los sumerios.....	32
2.2.	Segundo análisis. El quipu de los incas	34
3.	El <i>capital</i> como impulsor de la historia	35
3.1.	Tercer análisis. El gran comercio marítimo	37
3.2.	Cuarto análisis. La transformación de la organización del trabajo	39
3.3.	Quinto análisis. El sistema crediticio	43
3.4.	Sexto análisis. Las sociedades anónimas de capital por acciones	44
4.	La <i>ciencia</i> como impulsora de la historia	46
4.1.	Séptimo análisis. El comercio masivo y global de las innovaciones tecnológicas	53
5.	Un largo recorrido hacia el desarrollo sostenible	54
5.1.	Un nuevo dominador en la historia: la crisis medioambiental, el desafío más grande que enfrenta la humanidad	55
5.2.	Octavo análisis. Hacia el anhelado desarrollo sostenible.....	64
6.	Hipótesis	66
6.1.	Hipótesis de investigación.....	66
6.2.	Hipótesis falsadoras: criterios de falsabilidad.....	67

CAPÍTULO II

DESAFÍOS EN LA HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTEMPORÁNEA	69
1. La autogestión en la Yugoslavia socialista.....	69
1.1. El autor de la narrativa	69
1.2. Contexto histórico.....	70
1.3. La organización estudiada	71
1.4. Contrastación de hipótesis 1: Modernización de la compañía XYZ	72
1.4.1. Método inductivo.....	73
Primer factor. Dominador en turno: gobierno, demanda y competencia con mejor tecnología	73
Segundo factor. Desafío organizacional: riesgo de quiebra.....	74

Tercer factor. Talento administrativo: administradores de la compañía	75
1.4.2. Método de falsabilidad	78
1.4.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis.....	83
1.4.4. Otros hallazgos relevantes	84
Dos factores complementarios: tecnología y capital	84
El avance administrativo es de naturaleza dialéctica	85
El talento administrativo es un factor mediado.....	87
2. La orientación al cliente, una nueva era empresarial	89
2.1. El autor de la narrativa	89
2.2. Relevancia teórica y práctica	89
2.3. Las dos organizaciones estudiadas	89
2.4. Contrastación de hipótesis 2: Reestructuración organizacional de Vingresor	90
2.4.1. Método inductivo.....	90
2.4.2. Método de falsabilidad	92
2.4.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis.....	94
2.4.4. Confirmación de hallazgos relevantes	95
Tecnología y capital, factores complementarios	95
El avance administrativo es de naturaleza dialéctica.....	95
El talento administrativo es un factor mediado.....	96
2.5. Contrastación de hipótesis 3: Transformación de <i>Scandinavian Airlines System (SAS)</i>	97
2.5.1. Método inductivo.....	98
Primer factor. Dominador en turno: mercado estancado	98
Segundo factor. Desafío organizacional: crisis financiera.....	98
Tercer factor. Talento administrativo: nuevo equipo directivo	99
2.5.2. Método de falsabilidad	103

2.5.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis.....	106
2.5.4. Reconfirmación de hallazgos relevantes	107
Capital y tecnología, factores determinantes y complementarios.....	107
El avance administrativo es de naturaleza dialéctica	107
El talento administrativo es un factor mediado.....	108
3. La fundación y el rediseño de una empresa social sostenible	109
3.1. El autor de la narrativa	109
3.2. Relevancia de la organización estudiada	109
3.3. Contrastación de hipótesis 4: La creación de Grameen-Danone	110
3.3.1. Método inductivo.....	110
Primer factor. Dominador en turno: la pobreza	111
Segundo factor. Desafío: desnutrición infantil.....	111
Tercer factor. Talento administrativo: los fundadores de la empresa social	111
3.3.2. Método de falsabilidad: las cuatro hipótesis falsadoras	114
3.3.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis.....	117
3.3.4. Hallazgos relevantes confirmados	118
El avance administrativo es de naturaleza dialéctica.....	118
El talento administrativo es un factor mediado.....	119
Tecnología y capital, factores determinantes no fundamentales	120
3.4. Contrastación de hipótesis 5: Rediseño del modelo empresarial de Grameen-Danone.....	121
3.4.1. Método inductivo.....	121
Primer factor. Dominadores en turno: economía-crisis ecológica-tecnología y decisiones gerenciales erróneas	121
Segundo factor. Desafíos organizacionales: tres problemas a resolver	123

Tercer factor. Talento administrativo: expertos de las compañías participantes	124
3.4.2. Método de falsabilidad: las cuatro hipótesis falsadoras	127
3.4.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis.....	130
3.4.4. Hallazgos relevantes.....	131
4. El nacimiento de Grupo Bimbo.....	132
4.1. El autor de la narrativa	132
4.2. Relevancia de la organización estudiada	132
4.3. Contrastación de hipótesis 6: Ampliación y modernización de El Molino.....	133
4.3.1. Método inductivo.....	133
Primer factor. Dominador en turno: industria en crecimiento ...	134
Segundo factor. Desafío organizacional: aprovechar una oportunidad de mercado	134
Tercer factor. Talento administrativo: ejecutivos de El Molino .	135
4.3.2. Método de falsabilidad: las cuatro hipótesis falsadoras	138
4.3.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis.....	141
4.3.4. Confirmación de hallazgos relevantes	141

CAPÍTULO III

MOVIMIENTOS EMPRESARIALES QUE IMPULSAN EL DESARROLLO

SOSTENIBLE: EL AVANCE COLECTIVO DE LA PRAXIS

ADMINISTRATIVA.....	144
1. Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (MEDS).....	146
2. Las cooperativas	148
2.1. Validez de los factores determinantes: Caso colectivo 1. Unión Cooperativa Sueca.....	150
2.2. Validez de los factores determinantes: Caso colectivo 2. <i>Coop</i> <i>Coffees</i>	154

3. Comunidad global de empresas B. De la modificación de estatutos al cambio de leyes en una nación.....	156
3.1. Más allá de una certificación empresarial: el cambio de estatutos.....	157
3.2. Las <i>Benefit Corporations</i>	159
3.3. Validez de los factores determinantes: Caso colectivo 3. Las <i>Benefit Corporation Laws</i>	162
4. Hallazgo relevante: un nuevo paradigma en la praxis administrativa.....	166

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES..... 174

1. Conclusiones.....	175
1.1. Hipótesis de investigación corroborada: talento-desafío-dominador... 177	
1.2. Hipótesis de investigación complementada: capital y tecnología 180	
1.2.1. El capital y la tecnología, factores complementarios no fundamentales 181	
1.2.2. “Cisnes negros” en el capital y la tecnología 182	
1.2.3. El capital y la tecnología, asumiendo el rol de un factor fundamental 187	
1.3. Dialéctica del avance administrativo 190	
1.4. El talento administrativo es un factor mediado 191	
1.5. La configuración de un nuevo paradigma en la administración..... 193	
1.5.1. El paralelismo con la tesis kuhiana 194	
1.5.2. Los factores determinantes y el principio de configuración de un nuevo paradigma en la administración 196	
1.5.3. La conciencia social de la demanda del mercado..... 201	
2. Reflexiones y advertencias gnoseológicas concluyentes.....	203
Referencias	206

Índice de figuras

Figura 1.	Motores de la historia y un nuevo dominador global	59
Figura 2.	Tres factores determinantes en la modernización de la compañía XYZ.....	77
Figura 3.	Realidad dialéctica de la praxis administrativa. Caso: Modernización de la compañía XYZ.....	86
Figura 4.	Tres factores determinantes en el caso Vingresor	92
Figura 5.	Realidad dialéctica de la praxis administrativa. Caso: Reestructuración organizacional de Vingresor	96
Figura 6.	Tres factores determinantes en el caso SAS	103
Figura 7.	Realidad dialéctica de la praxis administrativa. Caso: Cambio organizacional de <i>Scandinavian Airlines System (SAS)</i>	108
Figura 8.	Tres factores determinantes en la creación de Grameen-Danone	114
Figura 9.	Realidad dialéctica de la praxis administrativa. Caso: La creación de Grameen-Danone.....	119
Figura 10.	Tres factores determinantes en el rediseño de Grameen- Danone (Primera fase).....	126
Figura 11.	Tres factores determinantes en el rediseño de Grameen-Danone (Segunda fase).....	127
Figura 12.	Realidad dialéctica de la praxis administrativa. Caso: Rediseño del modelo empresarial de Grameen-Danone	131
Figura 13.	Tres factores determinantes en la ampliación y modernización de El Molino.....	137
Figura 14.	Realidad dialéctica de la praxis administrativa. Caso: Ampliación y modernización de El Molino	143
Figura 15.	Tres factores determinantes para la reducción de emisiones de GEI en la Unión Cooperativa Sueca.....	151
Figura 16.	Realidad dialéctica de la praxis administrativa colectiva. Caso: Unión Cooperativa Sueca.....	153

Figura 17. Tres factores determinantes para implementar sistemas de medición de impacto ambiental en <i>Coop Coffees</i>	155
Figura 18. Realidad dialéctica de la praxis administrativa colectiva. Caso: Unión <i>Coop Coffees</i>	156
Figura 19. Tres factores determinantes para la promulgación de las <i>Benefit Corporation Laws</i>	164
Figura 20. Realidad dialéctica de la praxis administrativa colectiva. Caso: Promulgación de las <i>Benefit Corporation Laws</i>	166

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de cada párrafo que describe la modernización de la compañía XYZ.....	83
Tabla 2.	Análisis de cada párrafo del caso Vingresor	93
Tabla 3.	Análisis de cada párrafo del caso SAS.....	106
Tabla 4.	Análisis de cada párrafo que describe la creación de Grameen-Danone.....	117
Tabla 5.	Análisis de cada párrafo que describe el rediseño de Grameen-Danone.....	130
Tabla 6.	Análisis de cada párrafo que describe la ampliación y modernización de la panadería El Molino.....	141

INTRODUCCIÓN

La presente investigación identifica y analiza los factores que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana.

Esta es, por tanto, una investigación teórica con perspectiva histórica que pretende, tal como se explicará más adelante, arribar a conclusiones lógicas de las cuales se genere conocimiento original factible de ser generalizado y, por ello, incorporado a la relativamente novel teoría de la administración.

Así, la disertación que aquí se desarrolla tiene tres pilares fundamentales: la epistemología, la lógica y la historia. Ante ello, resulta importante citar a Nicol (1965), quien ayuda a comprender que:

Lógica y epistemología forman, pues, un mismo cuerpo entero de la ciencia, una sola unidad funcional, con dos aspectos que son complementarios ... [sin embargo] *la historia es [también] un componente de la ciencia, no un factor extrínseco*. Entonces, la ciencia tiene que examinarse a sí misma en tanto que proceso evolutivo, y no ya como una pura relación intemporal del pensamiento con la realidad. (pp. 50 y 51)

Expuesto lo anterior, debe quedar claro que esta tesis tiene la aspiración de encuadrar sistemáticamente juicios epistemológicos, perspectiva histórica e inferencias lógicas que contribuyan al abordaje de las problemáticas que se exponen a continuación.

Planteamiento de los problemas: epistemológico y práctico

Las ciencias de la administración no han dado a su carácter histórico la importancia que merece. Esta falta de conciencia histórica deriva en diversas problemáticas no solo de orden teórico, sino también práctico.

Desde el punto de vista epistemológico -siguiendo con el razonamiento ya expuesto de Nicol- se puede inferir que, si la historia es un componente de la ciencia, no puede quedar excluida del desarrollo teórico de la misma ya que, cualquier disciplina que prescindiera de su componente histórico está condenada a afectar la comprensión integral de los fenómenos que estudia; en este caso,

limitarla al momento efímero del presente, minando así la conciencia del pasado y la visión de futuro.

Es así que, este problema de orden epistemológico repercute en el corpus teórico de toda área del conocimiento, incluidas, obviamente, las ciencias de la administración. Por tanto, resulta fundamental que la teoría administrativa valore la realidad histórica de su propio desarrollo y comprenda los beneficios que esto le representa.

De acuerdo con Kuhn (2013), la conciencia histórica puede provocar transformaciones decisivas en la concepción científica dominante. No obstante, existen estereotipos ahistóricos que predominan en los libros de texto con los que las nuevas generaciones aprenden la práctica de su oficio ya que, el objetivo de dichos libros es de naturaleza pedagógica y propagandística.

Esa realidad que plantea Kuhn para la ciencia en general se ve acentuada y agravada en áreas de conocimiento tan pragmáticas como las que integran a las ciencias de la administración. El criterio ahistórico que domina casi por completo la enseñanza de estas disciplinas provoca graves reduccionismos que privilegian, casi de forma exclusiva, la enseñanza de lo útil para resolver problemas de corto plazo frente a saberes que son fundamentales para comprender el devenir de la historia; lo que permitiría encarar de mejor manera algunos desafíos de largo alcance que confrontan a la humanidad.

Cuando se limita la comprensión integral de los fenómenos materia de estudio, se atenta, en esencia, contra el conocimiento integral de una disciplina. Al reflexionar algunas ideas de Lonergan (1999) sobre los bienes prácticos que pueden derivar de un estudio de naturaleza absolutamente teórica, semejante el presente, se logra entender que soslayar la comprensión de dichos fenómenos conduce a la generación de conocimientos que en algún momento desembocarán en políticas perniciosas y errados cursos de acción.

Lo antes mencionado significa que la concepción epistemológica dominante, tarde o temprano, derivará en la praxis administrativa; y una concepción al margen de la historia puede contribuir a olvidar lecciones y repetir errores, algunos de ellos

tan desafiantes, por ejemplo, como los desastres ecológicos en los cuales la especie humana ocupa el lugar protagónico.

En palabras de Harari (2014) el devenir histórico está lleno de cálculos equivocados y de personas incapaces de calibrar todas las consecuencias de sus decisiones. Esta falencia en la toma de decisiones ha acompañado al ser humano durante toda su historia, por lo cual, se debe aprender del pasado para planificar el futuro.

Es el mismo Harari (2014) quien nos hace ver que *Homo sapiens* se convirtió en la especie más mortífera en los anales del planeta. Al salir de Afroasia y arribar a Australia hace 45,000 años inició un proceso de colonización, que no de adaptación, mediante el cual transformó el ecosistema australiano hasta dejarlo irreconocible: en cuestión de unos pocos miles de años desaparecieron especies de animales gigantes, se descompusieron y reorganizaron las cadenas alimenticias, lo que representó la transformación más importante en millones de años.

A partir de entonces -continúa Harari- cada vez que los humanos colonizaban otra parte del mundo, tenían lugar, una y otra vez, extinciones masivas como en Nueva Zelanda que sufrió golpes devastadores con el arribo de los humanos, ya que, en un par de siglos la mayoría de la megafauna local se había extinguido junto con el 60% de todas las especies de aves. La misma suerte corrieron los mamuts que habían sobrevivido durante millones de años; no obstante, cuando los humanos se extendieron, esta especie llegó a su fin. Algo semejante ocurrió en América desde Alaska hasta Tierra del Fuego en donde, en un periodo de dos mil años, Norteamérica perdió 34 de sus 47 géneros de mamíferos grandes y Sudamérica 50 de un total de 60. La misma historia se repitió en Madagascar y miles de islas ubicadas en los océanos Atlántico, Índico, Ártico y mar Mediterráneo. El registro histórico hace que *Homo sapiens* aparezca como un asesino ecológico en serie.

Así, la primera oleada de extinción fue protagonizada por los cazadores-recolectores, la segunda por los agricultores y proporciona una importante

perspectiva sobre la tercera extinción que está causando la actividad industrial (Harari, 2014).

El pasado mes de mayo de 2019, la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativo sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas (IPBES, por sus siglas en inglés) publicó un informe en el que advierte que un millón -de los ocho existentes- de especies de plantas y animales se encuentran en peligro de extinción. De no tomar medidas, la tasa de extinción es decenas o cientos de veces mayor al promedio registrado en los últimos 10 millones de años (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services [IPBES], 2019).

El conocimiento de largos periodos de tiempo desarrolla un tipo de entendimiento que permite plantear interrogantes de trascendencia histórica; en este caso, vale la pena cuestionarse, por principio de cuentas, si considerando la destrucción ecológica que continúa ocasionando el ser humano seguimos siendo en este aspecto tan primitivos como hace 45,000 años.

La conciencia histórica debe contribuir a orientar el rumbo no solo de la humanidad en general sino de la actividad económica en particular y de las disciplinas científicas en torno a ella. Si la humanidad hubiese realizado un adecuado y oportuno discernimiento de las catástrofes ecológicas provocadas por *Homo sapiens* posiblemente no habría retrasado tanto tiempo el cuidado del medio ambiente como elemento insoslayable en la actividad industrial, con lo cual se podría haber acelerado el avance teórico que hoy busca incorporar preocupaciones ambientales al ADN de la gestión empresarial. Se reitera lo dicho, olvidar nuestro pasado tiene graves consecuencias teóricas y prácticas.

Es preciso aprender de los errores que ha cometido el progreso humano. Ya no se debe postergar más tiempo, la comunidad epistémica de las ciencias de la administración debe comprender a cabalidad que el futuro tiene mucho que aprender del pasado.

El estereotipo racional económico que impera en el ámbito privado de la economía ha conducido a pensar de manera preponderante que la praxis administrativa está para hacer negocios y no para hacer historia, es decir, para

generar rentabilidad y no para contribuir al adecuado avance civilizatorio; o bien, se asume que la gestación de entidades económicamente exitosas contribuye siempre y de manera positiva al devenir histórico por el hecho de ser rentables, lo cual, llega a ser una realidad parcial, cuestionable y, en algunos casos, hasta contradictoria.

La rentabilidad es una necesidad insoslayable para la permanencia de una entidad económica privada, eso es indiscutible, pero eso no garantiza que esta transite por el rumbo más conveniente bajo una visión sostenible de amplio alcance.

Solo desde una amplia perspectiva histórica es posible meditar una interrogante trascendental: ¿ha llegado la hora de un gran cambio en el pensamiento y praxis administrativa? La respuesta que deriva de esta investigación no es de orden teleológico, de lo contrario este trabajo derivaría en una exposición ética sobre el *deber ser*; la respuesta que aquí se sostiene es de orden ontológico, apegado a lo que es la realidad de acuerdo con las evidencias recabadas.

Adicional al problema que encierra la falta de conciencia histórica, existe otra problemática muy acentuada en algunas comunidades profesionales y hasta académicas que pertenecen a disciplinas tan pragmáticas como la administración: la ausencia de interés por generar conocimiento que no derive en éxitos prácticos o tecnológicamente instrumentales.

Tal como explica Popper (2010b), los logros de la ciencia nunca han sido tan impresionantes e indudables como cuando se convierten en beneficios prácticos o en bienes tecnológicos. Esta situación ha derivado en varios casos y, lamentablemente en no pocas comunidades epistémicas, a que la labor científica renuncie a la búsqueda de la *verdad* por preferir tan solo la *utilidad*.

Este pragmatismo científico -continúa reflexionando Popper- ha logrado posicionar la idea de que la ciencia debe orientarse a la búsqueda casi exclusiva de aciertos prácticos o éxitos tecnológicos. La postura utilitaria de la ciencia ha encontrado en Williams James uno de sus máximos exponentes quien sostiene que la *verdad* de las teorías científicas se encuentra, precisamente, en su *utilidad*.

La postura jamesiana representa, sin duda alguna, un reduccionismo al que debe oponerse toda institución educativa que no ha perdido de vista el valor intrínseco de la *verdad*. Esta investigación, eminentemente teórica, es de alguna

manera una oposición a ese pragmatismo científico que termina atentando contra la búsqueda de la verdad y, posteriormente, contra el propio ser humano.

Al meditar las reflexiones que hace Popper (2010b) comprendemos que, de aceptar la posición pragmática que sostiene que las teorías científicas deben ser meros instrumentos para el cálculo, la predicción y el desarrollo tecnológico, cobrarían mucho sentido las advertencias de algunos pensadores que nos llevan a entender que, vista así, la ciencia puede ayudar a procurar consuelo y bienestar al cuerpo, pero nunca podría ser portadora de ningún mensaje para el espíritu humano.

Por lo antes expuesto, en las ciencias de la administración se debe valorar la conciencia histórica y la búsqueda de la verdad *per se*; a ello aspira también la presente disertación doctoral: a contribuir, de forma modesta, a la recuperación del valor de lo histórico y de la verdad frente al utilitarismo que prevalece en una disciplina tan pragmática como la nuestra.

Cabe precisar que, del amplio panorama histórico que rodea a una disciplina del conocimiento, los alcances de esta investigación quedaron limitados a la comprensión de los factores que han dinamizado el devenir de la praxis administrativa a lo largo de la historia.

Objetivo gnoseológico

La búsqueda de conocimiento como problema epistemológico plantea dos grandes cuestiones que conviene exponer. Por una parte, la búsqueda en sí misma del conocimiento, que se describe en el apartado que explica la metodología de esta investigación y, por la otra, el conocimiento *per se*.

Conviene comenzar por dilucidar la noción del conocimiento que aquí se asume, con la finalidad de establecer claramente las aspiraciones y limitaciones epistemológicas de esta investigación.

Se sostiene aquí que, el conocimiento que ha emanado de esta investigación es original y objetivo. De acuerdo con Rábade (2010), más que verdad del conocimiento, se adopta la idea de objetividad, entendida esta como la capacidad de revelar algo de la realidad. O bien, en un sentido propio del materialismo

dialéctico, la verdad se concibe como esa propiedad que tienen los juicios de reflejar de forma fiel algo de la realidad objetivamente existente.

Lo anterior es coincidente con la postura de Popper (2010b), quien defiende la idea de que la ciencia pura debe tener como fin la verdad o más precisamente, la aproximación a la verdad; cualidad que se atribuye a una teoría si sus enunciados corresponden con los hechos.

Bajo esta lógica popperiana, explica Perona (2015), la noción de verdad se propone como un horizonte asintótico, debido a que resulta humanamente imposible ofrecer explicaciones sociales últimas, definitivas y absolutamente verdaderas; lo cual hace siempre vigente la duda.

Por su parte, Reichenbach (como se citó en Popper, 1962), explica que las pretensiones epistemológicas deben tener presente que, los enunciados científicos solamente pueden alcanzar diversos grados de probabilidad, cuyos límites inferior y superior son la verdad y la falsedad, respectivamente.

Lo antes expuesto contribuye a dar claridad al propósito gnoseológico de este estudio: desarrollar una explicación objetiva, debidamente sustentada, que revele aspectos importantes de la realidad propia del fenómeno de estudio, con la finalidad de contestar la siguiente pregunta de investigación, misma que encierra dos interrogantes íntimamente ligadas.

Pregunta de investigación

- ¿Cuáles son y de qué manera se estructuran los factores fundamentales que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana?

La reflexión de este cuestionamiento derivó, en primer término, en el planteamiento preliminar de la siguiente hipótesis.

Hipótesis preliminar

- Existen factores que determinan el avance de la praxis administrativa, mismos que, de ser verdaderamente fundamentales, puede llegar a inferirse que han estado presentes a lo largo de toda la historia humana.

Como se podrá observar más adelante, esta hipótesis de trabajo fue sustituida al concluir el primer capítulo de esta investigación, sin embargo, fue útil para orientar intuitivamente las primeras indagaciones, tal como dijera Miller (2015) “El instinto, la intuición o la visión interior es lo que lleva primeramente a las creencias que luego la razón confirma o confuta” (p. 86).

Conviene dejar claro que, durante el desarrollo de este trabajo, los términos *fundamental*, *sustancial* o *cardinal* que se utilizan para calificar a los factores que determinan el avance de la práctica administrativa, se les atribuye el mismo significado y se usan de manera indistinta.

Metodología

Construir la hipótesis de investigación y someterla a diversas contrastaciones para aceptarla o rechazarla constituyó la base metodológica de este estudio. Para ello, la labor desarrollada se dividió en las siguientes cuatro grandes fases, mismas que se realizaron sucesivamente a lo largo de esta tesis.

Fase I. Construcción de las hipótesis de investigación y falsadoras.

El Capítulo I tiene el objetivo de construir la hipótesis de investigación y definir los criterios de falsabilidad expresados en las hipótesis falsadoras.

Para sustentar la hipótesis de investigación se estudiaron ocho fragmentos de algunos episodios relevantes de la historia humana, en estos se muestra de forma explícita la participación que la praxis administrativa ha tenido en momentos trascendentales para el rumbo de la humanidad; a partir de indicios reveladores de cada episodio se elaboró un constructo teórico (caso de análisis) con la finalidad de evidenciar la existencia lógica de patrones comunes que debieron determinar cada avance administrativo.

Es importante señalar que el principal criterio para la selección de los breves y diversos episodios sujetos a análisis fue su relevancia histórica. Para ello, y en primer término, se asumieron como relevantes aquellos temas que han sido señalados por conspicuos historiadores como los dinamizadores de la historia

misma. Este criterio de selección permitirá, adicionalmente, asociar la influencia de la administración a los grandes motores de la historia, para crear mayor conciencia sobre la relevancia de la administración en el devenir de la humanidad.

Expuesto lo anterior, se debe precisar también que de manera intencional se descartaron textos cuyo objeto de estudio fuera la administración o su historia. Por el contrario, se seleccionaron libros o tomos de enciclopedias de autores ajenos a la administración para preservar, desde las fuentes de información, la mayor independencia temática posible y con ello incrementar la objetividad. Se asumió que, si el área de especialidad de los autores estudiados es ajena o distante a la administración y, desde esa lejanía e independencia intelectual ellos mismos destacan algún acontecimiento en el que figure la praxis administrativa, dicho suceso debió haber sido relevante en la historia, a grado tal que mereció la inclusión en su narrativa.

Ahora bien, respecto a los criterios de falsabilidad expresados por medio de las cuatro hipótesis falsadoras se debe decir que fueron construidas mediante razonamientos lógicos orientados a refutar, en todos los sentidos posibles, la hipótesis de investigación. Después de todo, “no cabe pedir nada más a una teoría más allá del hecho de que haya sido cabalmente criticada y puesta a prueba, y que *hasta el momento* haya resistido todas las críticas y todas las pruebas” (Popper, 2010b, p. 50).

Fase II. Contrastación de hipótesis con el estudio de casos individuales: Métodos analítico, inductivo y de falsabilidad.

La labor de recabar evidencia que apoye o refute la hipótesis de investigación se desarrolla en el Capítulo II de esta tesis. Para lograr este cometido, se hará uso de los métodos analítico, inductivo y de falsabilidad.

La construcción de la hipótesis de investigación se sustentó en el estudio de breves episodios de la historia universal, mientras que su contraste se realizó mediante el análisis de casos ilustrativos propios ya de la práctica administrativa. De esta forma, las conjeturas extraídas de la historia universal planteadas en el

primer capítulo, ahora se someterán a prueba en el ámbito de la administración de entidades que pertenecen, casi en su totalidad, al sector económico privado.

En el segundo capítulo de esta tesis, la serie de casos que se utilizan para verificar la existencia de los factores constitutivos de la hipótesis de investigación describen logros organizacionales y empresariales de diversa índole; su temática se asocia a alguna de las escuelas o teorías administrativas que son relevantes para la comunidad epistémica o a hechos destacados para el ámbito empresarial.

Es importante mencionar que la mayoría de los casos que se analizaron han sido escritos mediante narrativas autodescriptivas o relatos *cuasi* confesantes que forman parte de biografías, memorias o textos escritos por los propios protagonistas de los avances administrativos, descritos, muchos de ellos, como logros empresariales. A lo largo de esta investigación se ha podido constatar el cuidado y la meticulosidad con que son escritos este tipo de relatos; mismos que, en muchas ocasiones, son más completos y detallados que lo que podría derivar de una entrevista en profundidad, tan solo por el interés y el tiempo que un protagonista dedica a narrar su propia obra en comparación con el tiempo que pueda conceder a un entrevistador.

Lo antes expuesto se podrá constatar durante la lectura de dichas narrativas que, en cierta manera, adoptan aquí la forma de documentos sociológicos ya que, tal como enseñan Taylor y Bogdan (1987), para la investigación cualitativa “la historia de vida debe iluminar los rasgos sociales significativos de los hechos que narra” (p. 174).

Cabe precisar que, en esta fase, el análisis de las narrativas fue sumamente detallado y estrictamente apegado a lo que expresa textualmente cada autor. Como se podrá observar, todos los textos sujetos a estudio se analizaron párrafo por párrafo de acuerdo con la intencionalidad fundamental de cada uno, con el fin de categorizarlos. Por esta razón, no debe perderse de vista que el método analítico se mantiene inmerso en las metodologías inductiva y de falsabilidad.

El método inductivo buscó verificar la correspondencia de los factores constitutivos de la hipótesis de investigación con los casos sujetos a análisis. De manera concreta, se considera que la hipótesis es válida para cada caso *si y solo*

sí se comprueba la presencia de los tres factores determinantes que esta sostiene en los avances administrativos que registra cada una de las organizaciones estudiadas.

La naturaleza de esta investigación hace prácticamente imposible la plena y absoluta verificación de la hipótesis debido a que existen miles y miles de episodios que podrían ser sujetos de estudio. Ante esta insoslayable limitante, debe advertirse que la idea no es buscar evidencias de forma exhaustiva para intentar llegar a una ilusoria muestra representativa. Frente a esta realidad, se asume aquí que el fenómeno objeto de estudio “puede investigarse de manera suficiente en una serie de ejemplos escogidos estratégicamente [para] sacar inferencias y probar conclusiones” (Lonergan, 1999, pp. 20 y 22), tal como han hecho muchos investigadores rigurosos de las ciencias sociales a lo largo del desarrollo de estas.

Los casos sujetos a estudio fueron seleccionados por conveniencia. Cabe señalar que un criterio importante para hacer esta selección fue el acceso a información detallada y precisa de las empresas que se analizan a profundidad como casos individuales e independientes.

Ahora bien, se debe precisar que, para enfrentar con mayor rigor metodológico la imposibilidad práctica de verificar los factores de la hipótesis a lo largo de la historia, fue indispensable complementar el método inductivo con uno de los principales criterios epistemológicos, el que propone Karl Popper para el desarrollo de una investigación científica: la falsabilidad.

En consecuencia, en esta metodología quedó incorporado:

un criterio que nos permita admitir en el dominio de la ciencia empírica incluso enunciados que no puedan verificarse [a plenitud, razón por la que] el criterio de demarcación que hemos de adoptar no es [únicamente] el de la *verificabilidad*, sino el de la *falsabilidad* de los sistemas”. (Popper, 1962, p. 40)

De esta manera, la falsabilidad permite entender que una hipótesis puede quedar corroborada hasta que no sea falsada.

Bajo esta lógica de investigación, para arribar a la corroboración de la hipótesis, esta investigación no pretendió la simple búsqueda y acopio de episodios históricos *ad hoc* a la hipótesis central para obtener así conjeturas favorables para

la verificación de sus factores, más bien, la pretensión metodológica que aquí se desarrolló buscó someterla a diversas contrastaciones para descubrir algún caso que pudiera refutar alguno de sus elementos. Se sabe bien que:

Toda crítica de una teoría es un intento de refutarla, o bien demostrando que no se corresponde con los hechos, o bien que no resuelve los problemas que afirma resolver, o bien que es inferior a alguna de las teorías rivales. (Popper, 2010b, p. 50)

Por lo tanto, con la presente metodología se realizó un riguroso examen lógico de la hipótesis en los dos sentidos, mismo que se puede explicar en palabras de quien fuera discípulo de Popper en la *London School of Economics and Political Science*, Miller (2015):

Una batería efectiva requiere tanto un cátodo, que es cargado negativamente, y un ánodo, que es cargado positivamente (y también un electrolito). Sin estos dos componentes diferentes, no hay una corriente eléctrica. Es muy similar con el crecimiento energético del conocimiento. Este proceso necesita tanto las refutaciones, que incontestablemente son negativas, y las conjeturas, que son positivas (o, mejor dicho, afirmativas, para desmotivar la sugerencia de que precisa alguna justificación) [Lo que no se entiende bien es que, en realidad] el falsacionismo es una teoría tanto de conjeturas como de refutaciones. (p. 81)

Con base en esta lógica, las conjeturas inductivas son valiosas ya que aportan razones para sustentar la validez de los factores de la hipótesis; no obstante, de encontrar algún episodio que refute alguno de esos, se procederá a indagar si dicha falsación evidencia errores parciales susceptibles de ser corregidos o bien, determinar si ese error es de carácter total, en cuyo caso se rechazaría por completo.

La detección de errores es una idea destacada del racionalismo crítico popperiano. Tal como lo señala Perona (2015):

Es una epistemología que integra el error como parte de la lógica del conocimiento, pues es la contrastación y el afloramiento de errores lo que mueve a buscar mejores explicaciones, [de esta forma] la verdad sería un objetivo al que apunta la investigación por la vía negativa de la eliminación de errores. (p. 32)

Así se comprende que, desde esta lógica popperiana, “los errores no son de temer, pero tenemos que hacer todo lo posible con el fin de desenmascararlos”

(Miller, 2015, p. 61). La vía negativa de la investigación quedó incorporada en la metodología de esta tesis, no obstante, tal como ya se ha dicho, no se omitió la vía positiva propia del razonamiento lógico inductivo que paso a paso puede ir confirmando hechos y desarrollando conjeturas que permitan fundamentar su validez. De esta forma, se considera que ambas vías pueden conducir a hallazgos importantes que, para este estudio, más que ser excluyentes, ambos razonamientos complementaron la presente metodología.

Lo antes expuesto permite comprender y fundamentar la existencia de una hipótesis de investigación y cuatro hipótesis falsadoras; mismas que, tal como ya se ha dicho, se presentan como resultado del primer capítulo de esta obra.

En resumen, los elementos de la hipótesis de investigación se considerarán válidos al verificar su veracidad en cada uno de los casos analizados y, de no ser falsados en ninguna de las contrastaciones, la hipótesis permanecerá en calidad de corroborada¹ hasta que logre ser falsado² alguno de sus elementos. Es decir que, el método inductivo contribuyó a verificar los factores determinantes que sostiene la hipótesis, mientras que el falsacionismo a corroborarla. Solo a partir de la combinación de ambos métodos, en los cuales subyace de manera permanente el método analítico, se aspiró a validar y corroborar la hipótesis de investigación.

Fase III. Validación de los tres factores de la hipótesis mediante el estudio de casos colectivos: Métodos analítico e inductivo.

Siguiendo con la misma lógica inductiva y analítica, en el Capítulo III de esta obra se procedió a validar cada uno de los factores de la hipótesis de investigación mediante la observación y análisis de casos que dan cuenta del avance colectivo de la praxis administrativa.

¹ Con el fin de arribar a la mayor precisión conceptual posible, se efectuó una consulta a la Dra. Ángeles J. Perona, connotada académica de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), y autora de diversas publicaciones sobre Karl Popper, a fin de poder determinar el término más preciso que se pudiera dar a una hipótesis que no haya sido falsada desde un enfoque estrictamente popperiano. Derivado de dicha consulta, la Dra. Perona aseveró que el término más adecuado es el de "hipótesis corroborada", razón por la cual se adopta este término en esta investigación.

² La misma Dra. Perona precisó la conveniencia de usar el término falsar en lugar de falsear.

Debido a la importancia que actualmente tiene el desarrollo sostenible para la humanidad en general y para las organizaciones empresariales en particular, los casos sujetos a análisis fueron seleccionados atendiendo a dicha relevancia, es decir, se estudiaron algunas iniciativas empresariales que han asumido el compromiso de incorporar preocupaciones medioambientales y sociales a la gestión empresarial sin atender contra la viabilidad económica de las empresas, pero, tal como se ha indicado, no desde un enfoque de análisis individual como en el capítulo anterior, puesto que, lo que importó en el tercer capítulo fue verificar los factores de la hipótesis de investigación a la luz de evidencias propias de iniciativas empresariales que buscan, de forma colectiva, contribuir al desarrollo sostenible.

En otras palabras, los elementos de la hipótesis de investigación fueron verificados mediante el estudio de casos de lo que se ha denominado aquí como Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (MEDS). De esta forma, se puede observar la manera en la cual la hipótesis de investigación logra resistir una validación de orden colectivo y no solo en casos individuales.

Fase IV. Resultados, conclusiones y reflexiones finales.

La labor realizada a lo largo de las tres fases anteriores concluye, cada una, con la interpretación de resultados parciales y presentación de hallazgos. No obstante, en el Capítulo IV y último de esta tesis, se presenta una recapitulación de los resultados obtenidos durante las tres fases anteriores, un análisis integral de los mismos, conclusiones generales, y la identificación de nuevas líneas de investigación posibles.

Con ello, se presentan los avances alcanzados y se enuncian las principales limitantes que enfrentó esta investigación; concluyendo así con algunas recomendaciones y reflexiones finales que emanan de esta disertación.

Criterios de interpretación, demarcación y análisis

a) *La administración, praxis y disciplina.* La administración puede ser entendida como una actividad humana o como una disciplina del conocimiento; por ello, es importante precisar que durante este estudio se hace la clara distinción de

cada una de estas acepciones. De esta forma, cuando se haga referencia a la actividad se identificará así, o bien como praxis³ o práctica administrativa; y si se hace referencia a la disciplina se mencionará como tal, o como pensamiento administrativo. En caso de referirse a ambas se hará la notación correspondiente.

Conviene enfatizar que esta investigación se enfoca preponderantemente en la actividad administrativa. Respecto a ello, se adopta aquí la concepción que Koontz y O'Donnell (1977) tienen sobre la administración y su importancia. A saber:

La administración se define aquí como la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes. Podemos decir, entonces, que administrar es "conformar ambientes de trabajo". (p. 1)

Y, respecto a su relevancia, estos mismos autores afirman que:

Quizás no haya otro campo de la actividad humana más importante que la administración, pues la tarea del administrador consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes. (p. 4)

b) El avance de la praxis administrativa. Se entiende de manera general que la actividad administrativa registra avances en la medida que logra objetivos comunes mediante el trabajo coordinado y colectivo de un grupo humano. De forma más específica, debe entenderse aquí como la superación, casi siempre parcial y temporal, de un desafío que le ha sido impuesto a una organización o individuo. Así, la constante superación de los desafíos que confrontan a las organizaciones representa el avance y desarrollo de la administración que tiende a incrementar progresivamente la eficiencia, eficacia y complejidad organizacional.

c) Perspectiva histórica. La estructura argumentativa de esta investigación se realiza casi en su totalidad desde una perspectiva histórica. De acuerdo con Lawrence (1984), en la investigación administrativa, la perspectiva histórica contribuye a la comprensión del presente a la luz de acontecimientos pasados, amplía los horizontes de investigación y provee explicaciones alternativas a los

³ Tal como se puede observar desde el mismo título de esta tesis doctoral en el que se hace referencia a la actividad humana.

fenómenos de estudio; todo ello, establece las bases teóricas para identificar aquellos elementos de un hallazgo que sean permanentes o cambiantes a través de largos periodos de la historia y que, por lo tanto, permitan sustentar generalizaciones que trasciendan edades y periodos históricos, como en el caso de esta investigación, que pretende identificar los factores sustanciales y por ello inamovibles que determinan el avance de la actividad administrativa a lo largo de la historia.

Expuesto lo anterior, se comprende que esta investigación no pretende en lo absoluto explicar etapas históricas de la administración. Tal como se ha indicado, el presente estudio no busca explicar el pasado; es una investigación con perspectiva histórica que pretende identificar patrones permanentes del fenómeno de estudio durante el devenir de la historia, para ello, el recorrido histórico no se hace paso a paso o etapa por etapa, las limitaciones de este estudio obligan a dar saltos súbitos y hasta relativamente arbitrarios de un periodo histórico a otro, limitando la adecuada sucesión cronológica para favorecer a una conveniente secuencia lógica. De esta forma, tal como lo expone Kuhn (2013) “Si se considerase como algo más que un acervo de anécdotas o como algo más que mera cronología, la historia podría provocar una transformación decisiva en la imagen de la ciencia que ahora nos domina” (p. 101). De hecho, con el acertado empleo hermenéutico que hizo Kuhn de la historia al formular *La estructura de las revoluciones científicas*, dio lugar a una transformación significativa de la forma en que se concebía el desarrollo de la ciencia.

Desde esta perspectiva y tal como se ha dicho, la labor de investigación se focalizó, en primer término, en estudiar episodios históricos que permitieron evidenciar la influencia que ha tenido la praxis administrativa en momentos trascendentales para el rumbo de la humanidad e identificar en estos los factores que determinaron el avance administrativo. Posteriormente, se estudiaron casos contemporáneos, individuales y colectivos, de diversas empresas y organizaciones empresariales, respectivamente, a fin de comprender los logros registrados por estas en diversos periodos de la historia. La pretensión es lograr que estas narraciones mantengan la perspectiva histórica que aquí se expone, a fin de que

no se asuman como un simple compendio de casos empresariales de éxito; sino más bien, como breves episodios de un proceso histórico y evolutivo de la humanidad en general y de la administración en particular.

Como se podrá observar, para esta tesis la perspectiva histórica es sumamente relevante; “queremos saber cómo se relacionan nuestras dificultades presentes con el pasado, y queremos saber a lo largo de qué camino puede realizarse el avance hacia el cumplimiento y solución de las que hemos elegido por tareas fundamentales” (Popper, 2010a, p.430). Ante ello, una limitante que debe manifestarse abiertamente es que el autor de este trabajo no es historiador. Esta restricción se trató de subsanar con la lectura de libros especializados, la participación en eventos académicos como el curso de historia que estudió en El Colegio de México (COLMEX) en el cual se pudo interactuar con algunos historiadores, así como consultarlos, y sobre todo apreciar la metodología de enseñanza-aprendizaje del experto que lo impartió. También se asistió a diversas conferencias sobre historia desde que el sustentante se inscribió como alumno de la Licenciatura en Filosofía de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

d) Inferencias lógicas con pretensión universal, no comprobaciones históricas. Este estudio no aspira, de ninguna forma, a comprobar hechos históricos ocurridos a lo largo de toda la historia de la humanidad para aceptar o rechazar la hipótesis de investigación; esa es una labor inalcanzable aún para muchos eruditos de la historia, y con mucha mayor razón para el sustentante de esta disertación. La aspiración teórica es diferente, no es histórica, es lógica: una explicación lógica sustentada con evidencia histórica.

No se espere aquí, entonces, una rigurosa secuencia cronológica de hechos históricos; se debe buscar, sí, una secuencia lógica de razonamientos, conjeturas y deducciones derivados de algunos fragmentos históricos. Por lo tanto, el hilo conductor de este estudio es la lógica con perspectiva histórica.

Lo que enlazará los episodios históricos y los casos analizados será la lógica, no la descripción detallada de hechos desde un acontecimiento hasta el otro. Tal como indicara el propio Hegel (2010) “Se reconoce, pues, que el pensamiento

lógico es necesario para las deducciones, que así se hacen de la historia; pero se cree que lo que las justifica debe provenir de la experiencia” (p. 18).

La lógica central de esta tesis ha sido expuesta desde la hipótesis preliminar, se asume la existencia de factores que determinan el avance de la praxis administrativa, mismos que, de ser verdaderamente sustanciales, puede llegar a deducirse que han estado presentes a lo largo de toda la historia humana. Por lo tanto, en esta investigación no importan los factores efímeros y cambiantes que han dinamizado ocasionalmente la práctica administrativa por más importantes que estos hayan sido para algunos casos concretos; aquí se busca identificar la sustancia que permanece y se repite a lo largo de la historia: esas fuerzas cardinales que han tenido la capacidad de dinamizar la praxis administrativa una y otra vez, desde la antigua burocracia sumeria que diseñó las tablillas de arcilla hasta los actuales impulsores de empresas sustentables.

En suma, durante el desarrollo de esta investigación, los criterios metodológicos y lógicos antes expuestos han sido fundamentales ya que, tal como lo afirmaría Nicol (1965) “El método es la ‘guía del camino’. Como derivada del método, la lógica viene a ser después la técnica de rectitud del *logos*” (p. 45).

e) *Categorías del desarrollo de la administración.* Para efectos de este estudio se identifican aquí cuatro categorías del avance de la administración. Estos son: (a) Rutinas administrativas; se observan en una organización bajo la forma de controles, procedimientos o procesos que se establecen y repiten de manera constante con el fin de lograr la mayor eficiencia posible en su actividad diaria, (b) Modas administrativas, prácticas en la gestión que se ponen en boga durante algún tiempo y que pueden derivar en estilos de administración que no representan cambios sustanciales a la praxis administrativa o en la empresa, (c) Innovaciones administrativas o corporativas, prácticas novedosas que reportan notables éxitos administrativos e importantes cambios organizacionales que, normalmente, trascienden a una entidad al ser replicadas en otras organizaciones; estas mismas podrían detonar una teoría o escuela de la administración, y (d) Transformaciones paradigmáticas, el nivel más impactante y trascendental del avance de la administración que podría derivar en un nuevo paradigma, e incluso, en un cambio

de este. Nótese que en esta propuesta teórica se hace patente la diferencia entre nuevo paradigma y cambio de paradigma. El primero, inicia cuando la práctica contradice la esencia misma de los usos y costumbres imperantes, trastoca los fundamentos, plantea nuevos significados y se adopta de manera cuasi universal. El segundo exige la sustitución de un paradigma por otro; consecuentemente, uno es desechado.

Como en casi todos los casos, el progreso de la praxis administrativa en cualquiera de estas categorías derivará en la evolución del pensamiento administrativo, y viceversa.

Esta categorización permite clarificar la lógica central que se mantiene desde la hipótesis preliminar y se confirma en la hipótesis de investigación: se sostiene que, si los factores determinantes del avance de la praxis administrativa son de naturaleza verdaderamente cardinal tendrían que estar presentes a lo largo de la historia y en cualquiera de las cuatro categorías que aquí se han expuesto. Lo anterior significa que, los determinantes que identifica esta investigación deben dinamizar todo avance administrativo, llámense simples rutinas o modas administrativas, innovadores avances corporativos o contribuciones disruptivas que apuntan hacia un nuevo paradigma.

Estas categorías del desarrollo administrativo también son importantes para poder plantear con mayor claridad cuestiones que involucran horizontes más amplios de reflexión; con base en estas, es factible pensar que la administración ha visto muchas modas pasar, algunas teorías construir y una pregunta a reflexionar: ¿existe un nuevo paradigma de la praxis y pensamiento administrativo? ¿cómo se le puede reconocer y explicar?

En particular, y respecto a la idea de la sostenibilidad, se tiene claro que en la comunidad profesional y docente se escucha con frecuencia, por un lado, que la administración está frente a un nuevo paradigma, sin embargo, existen quienes cuestionan o rechazan abiertamente esas afirmaciones asumiendo la posibilidad de que se trata de una moda o escuela administrativa tan pasajera como tantas otras. Ante este fenómeno, ¿qué elementos argumentativos justificarían una respuesta en uno u otro sentido? Este cuestionamiento se reflexionó a profundidad

en el Capítulo III de esta tesis doctoral en donde el análisis se centra en comprender la influencia y relación entre la praxis administrativa y el desarrollo sostenible.

Se asume también que, solamente desde una perspectiva histórica de largo plazo se podrían identificar cambios más profundos y trascendentales, como la gestación de un nuevo paradigma. Y para ello, se hace nuevamente necesario el abordaje histórico de esta investigación.

f) El desarrollo sostenible y la administración. Un apartado que reviste especial importancia es el que se dedica, en el Capítulo III, a las organizaciones que se han denominado aquí como Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (MEDS).

La praxis administrativa de los MEDS ha derivado en un importante desarrollo teórico, a tal grado que, en la comunidad epistémica se concibe ya una rama específica de la disciplina administrativa: la administración sostenible.

En este estudio se adopta la concepción de Adam (2021), quien define a la administración sostenible o sustentable como “la disciplina que impulsa los objetivos del desarrollo sostenible en las organizaciones, para transformarlas y mantenerlas como entidades en las que sus estrategias impactan positivamente en el medio ambiente, la sociedad y la economía en forma permanente” (p. 30).

g) El capital y la tecnología. Es importante aclarar desde este momento el significado que tienen ambos conceptos para efectos de esta investigación. Como se observará más adelante, durante el desarrollo de esta exposición ambos factores han merecido una atención especial, hecho que hace necesaria su claridad conceptual. Así:

Debe entenderse por capital a los recursos económicos permanentes que financian la constitución, operación o adquisición de activos de largo plazo de una entidad económica, en otras palabras, son los “fondos de largo plazo de la empresa; todas las partidas de la parte derecha del balance general, excepto los pasivos a corto plazo” (Gitman, 1996, p. 762).

Respecto a la tecnología, Quintanilla (2002) enseña que en las teorías sobre la técnica y la tecnología es posible distinguir tres grandes enfoques, a saber: cognitivo, instrumental y sistémico. Por la naturaleza de esta investigación se

adopta aquí el enfoque instrumental, en el cual, explica el mismo autor, la tecnología se entiende fundamentalmente como artefactos artesanales e industriales, tales como instrumentos, maquinaria o herramientas.

h) La noción de conciencia. Desde el planteamiento de los problemas de esta investigación se afirmó enfáticamente que la falta de conciencia histórica que se advierte en las ciencias administrativas ha derivado en diversos problemas tanto de orden teórico como práctico y, a lo largo de este estudio, se insiste en la importancia de valorar y revalorar la conciencia del pasado en una disciplina tan pragmática como la administración.

En su forma histórica, epistémica o crítica, el llamado a la conciencia es reiterado. Por lo anterior, es preciso aclarar el sentido con el que se aquí usa este importante vocablo.

De acuerdo con Ferrater (1994) este término tiene por lo menos dos sentidos: 1) percatación o reconocimiento de algo externo, como podría ser una situación, una cualidad o un objeto, o bien de algo interno, como los cambios experimentados en el propio yo; 2) conocimiento del bien y del mal, que hace referencia más propiamente a la “conciencia moral”.

En este trabajo de investigación este vocablo se usa en el primer sentido antes descrito, del cual, abunda el mismo autor, se desdoblan los siguientes tres posibles significados: a) el psicológico, b) el epistemológico o gnoseológico, y c) el metafísico. De estos, aquí se adopta la segunda acepción: una conciencia en sentido epistemológico bajo la cual el sujeto del conocimiento se ubica en el centro de la misma, y por ello se puede hablar de una relación conciencia-objeto equivalente a la relación intelectualiva sujeto-objeto.

Al hablar de la conciencia relacionada al sujeto cognoscente, conviene citar a San Miguel de Pablos (2014) quien recuerda que para Husserl está lo que se conoce (fenómeno que se quiere conocer) y quien conoce (sujeto que trata de conocer) y, a partir de ahí, plantea que el primer paso es reconocernos como seres conscientes y no como robots biológicos. Este autor profundiza al respecto y expone la importancia de:

resituarse en el centro el foco del ser, la consciencia (o el espíritu... escoja el término que prefiera) es fundamental para enfrentarse a un sistema que intenta por todos los medios

robotizarnos, mecanizarnos y que nos lo creamos y lo interioricemos [...] Es la/nuestra consciencia lo que percibe y concibe la materia y... todo lo demás. <<Algo>> fuera de mí/nosotros es captado por esta luz de(l) ser que es mi/nuestra consciencia [Así] la consciencia es lo que hace que la mente vivencie su propia cognitividad, y que ésta no sea un simple procesado de datos que <<no se entera>> de nada. (San Miguel de Pablos, 2014, pp. 13, 104 y 134)

Dicho lo anterior, también es preciso hablar de las diversas formas de consciencia que explica el citado Ferrater (1994), ya que conviene diferenciar el tipo concreto al que se haga referencia. Así, para cada una de estas formas se asumen aquí los siguientes significados:

- Consciencia individual, la que concierne a una sola persona.
- Consciencia colectiva, la que prevalece en una comunidad epistémica, para este caso y de manera principal la de las ciencias de la administración; o la de un grupo social o humano.
- Consciencia histórica (eficiencia histórica), la que se vincula al desarrollo histórico; se pretende ligar una tradición histórica con la razón para desarrollar una actitud crítica frente a un tema o fenómeno de estudio. También se podrá mencionar aquí como consciencia del pasado.
- Consciencia crítica, la que deriva en una crítica a las ideologías imperantes como el paradigma racional económico que pugna por la maximización de la riqueza como fin último de la administración de empresas del sector privado de la economía.

Como se podrá observar a lo largo de esta tesis, el llamado a la consciencia combina las formas colectiva, histórica y crítica, principalmente.

Por otra parte, la idea de consciencia se aplica también en un sentido último y generalizador de toda esta disertación. Esta perspectiva conduce a la siguiente cuestión: ¿son objetivas y generalizables las conclusiones a las que arriba esta tesis doctoral?

Para enfrentar esa cuestión con mayor sustento teórico, Lonergan (1999) enseña que existen tres clases de consciencia: la empírica, la inteligente y la racional. La empírica hace referencia a los actos de sentir o percibir, la inteligente

es característica de los actos de indagar, inteligir y formular en un proceso cognoscitivo y, por último, la conciencia racional, que surge mediante el ejercicio eficaz de la ley de razón suficiente. Por tanto, ante el cuestionamiento anterior se debe exigir el arribo a un estado de conciencia inteligente y racional que permita responder de manera fundada. Así, se espera pues, que toda la argumentación que se expone en esta investigación proporcione razones suficientes para poder sustentar una respuesta afirmativa al cuestionamiento antes planteado, desde una condición racionalmente consciente.

Expuesto todo lo anterior, se procede al desarrollo de la presente disertación doctoral.

CAPÍTULO I

LA HUMANIDAD, SUS DESAFÍOS Y LA PRAXIS ADMINISTRATIVA

A lo largo de su historia, la humanidad ha tenido la necesidad de coordinar esfuerzos colectivos para superar limitaciones individuales y alcanzar objetivos comunes. Donde existe organización y coordinación del trabajo entre seres humanos existe praxis administrativa, hecho que hace posible asociar la administración a la historia humana.

La administración ha estado íntimamente relacionada con el devenir de la humanidad. No obstante, y pese a su trascendental influencia, tal como lo afirma Brady (1997) la “administración no parece ser consciente de su propia historia” (p.160).

La eficiente organización del trabajo ha sido trascendental en la historia. Desde el pensamiento administrativo, Koontz (1977) plantea que:

En todo tipo de empresa, bien sea comercial, gubernamental, religiosa, etc., la efectividad con que los individuos trabajan en grupo para obtener fines comunes, depende en gran medida de la capacidad y habilidad de sus dirigentes o “administradores”. De poco sirve disponer del conocimiento científico, de avanzadas tecnologías, o de grandes recursos materiales, si la calidad de la administración no permite una coordinación efectiva de todos estos recursos. (p. 5)

El vínculo entre administración e historia otorga sustento lógico al desarrollo del presente capítulo, que tiene el propósito de construir y fundamentar la hipótesis de investigación. De esta forma, y “como consecuencia de ello, la epistemología ha de incluir la historia” (Nicol, 1965, p. 51).

Así, ante la necesidad de fundamentar una hipótesis como la que requiere este estudio, se analizarán episodios históricos con el fin de identificar la existencia de patrones comunes que estén presentes, de forma permanente, en cada avance administrativo que haya contribuido a superar desafíos históricamente trascendentales. Para ello, resulta fundamental la adecuada selección de esos episodios.

De acuerdo con la naturaleza de este estudio, lo idóneo es que los episodios elegidos sean sumamente relevantes para el devenir de la humanidad desde un enfoque económico-administrativo, no obstante, se tiene claro que la hipótesis a construir en este capítulo podrá ser sometida a contrastación en todo tipo de avance administrativo, sin importar que sea o no relevante para la historia⁴.

Es así que, para determinar la relevancia de un episodio se adoptó como criterio de demarcación su asociación directa a las fuerzas motrices de la propia historia humana, tal como se expone a continuación.

1. Los motores de la historia: el poder-el capital-la ciencia

¿Qué ha dinamizado el devenir de la humanidad? ¿Cuáles han sido los principales motores de la historia? Para abordar estos cuestionamientos, tal como diría Nietzsche, “Necesitamos de la historia, pero de otra manera de como la necesita el ocioso exquisito en los jardines del saber” (como se citó en Benjamin, 2005, p. 25).

A partir de las interrogantes anteriores se puede formular el siguiente argumento lógico. Si el pensamiento histórico-filosófico ya ha logrado desarrollar algunas teorías que explican -desde diversos enfoques- cuáles han sido las fuerzas que han impulsado el devenir de la humanidad, y si la praxis administrativa ha sido una actividad inseparable de la historia humana, se asume entonces, que es viable extrapolar la explicación que brinda dicho pensamiento al ámbito de la administración, a fin de que la presente investigación pueda partir de un análisis que tenga mayor sustento teórico.

Para fortalecer el argumento anterior, se debe responder la siguiente interrogante: ¿Se podría considerar lógico que la administración pueda sustraerse de la influencia de los factores que han determinado el rumbo a la humanidad? Obviamente, la respuesta es negativa: no es lógicamente posible que la

⁴ En este capítulo fueron seleccionados episodios históricamente relevantes no solo por su importancia intrínseca, sino también porque se asume que su concreción debió exigir un mayor nivel de complejidad organizacional en comparación con acontecimientos que pasan desapercibidos para la historia. Así pues, se asume que si los factores determinantes se identifican en situaciones de mayor complejidad estos deberían estar presentes en los de menor de ella.

administración logre eludir la influencia de los factores que han dinamizado la historia.

Tal como se verá a continuación, las evidencias históricas encontradas confirman que la administración está profundamente vinculada a dichos factores ya que, por una parte, se deja influir por estos mismos y por otra, hay que destacarlo, también influye en ellos. Por lo tanto, esta investigación acepta como premisa válida que, las mismas fuerzas que han dinamizado el devenir de la humanidad también han tenido una influencia directa o indirecta en la evolución de la administración, primero en su praxis y después en su correspondiente teorización.

Al revisar algunas de las teorías emanadas desde la disciplina histórica o el pensamiento filosófico que han tratado de explicar cuál ha sido el factor dinamizador que ha marcado el rumbo de la historia, se descubre que existen varias posturas, y en general, sería factible apoyarse en la mayoría de estas para guiar el presente estudio.

Desde Heródoto, considerado por muchos como el padre de la historia (en Occidente), quien comienza a narrar acontecimientos con una visión histórica con la conciencia de comprender la evolución de la cultura en el tiempo, busca en el análisis de los hechos la ley que rija la acción de los hombres. El historiador ateniense Tucídides identifica a la naturaleza humana, sometida por el temor y el ansia de dominación, como el factor que determina el devenir de los acontecimientos, es decir, este primigenio historiador logra identificar a los seres humanos -no a los dioses- como la causa que da impulso a la historia. (Brom, 2014).

Para Hegel, la lucha por el reconocimiento es el motor que impulsa la historia humana desde un enfoque dialéctico. Marx deposita la fuerza motriz de la historia en la lucha de clases⁵ y particularmente al conflicto entre fuerzas productivas y relaciones de producción; Gramsci lo atribuye a la superestructura e infraestructura,

⁵ Al respecto, Juan Brom explica que para el materialismo histórico, las contradicciones en la sociedad humana son reales y desde la aparición de las clases sociales, los choques y la lucha entre ellas constituyen el motor fundamental de las transformaciones sociales, y con ello de la historia; no obstante, hace énfasis en que la relevante escuela francesa del pensamiento histórico conocida como *Los Annales* difiere del marxismo precisamente al no conceder importancia primordial a la lucha de clases como la causa fundamental del movimiento histórico (Brom, 2014).

y en particular a las rupturas sociales que se generan de las luchas entre las hegemonías y los movimientos contrahegemónicos. Por su parte, Renajit Guha, refiriéndose a la realidad de la India colonial, arroga esta anergia dinamizadora a los subalternos, conformados por las clases trabajadora y media de la ciudad y el campo; mientras que Carlyle atribuye esta fuerza motriz a los grandes héroes de la humanidad.

Por su parte, Hippolyte Taine sostiene que el conocimiento permitirá al hombre modificar hasta cierto grado la naturaleza y con ello el propio desarrollo histórico (Brom, 2014). Para Klages este poder se debe atribuir al conflicto entre el hombre y la naturaleza, es decir, al anhelo de dominio del hombre sobre la naturaleza⁶ (Horkheimer y Adorno, 2016).

Una explicación alterna sobre las fuerzas dinamizadoras de la historia humana la presenta Harari (2014), quien sostiene la idea que, de 500 años a la fecha, *el poder, el capital y la ciencia* han sido los motores de la historia humana. Propuesta teórica que se toma como base principal para el desarrollo de este capítulo.

Tal como se podrá observar más adelante, las evidencias encontradas muestran que, si el estudio se retrocede algunos siglos, fue primero el *poder*, después el *poder-capital* y posteriormente el *poder-capital-ciencia*, la fuerza individual, el binomio y la trilogía que, respectiva y cronológicamente han determinado el rumbo de la historia humana.

Por lo tanto, en el presente estudio se busca el acopio y análisis de diversos episodios históricos que documenten de forma explícita la influencia del *poder-capital-ciencia* en la praxis administrativa, y la acción de esta en aquella(s) para evidenciar la relación lógica (y posiblemente hasta causal) de la administración con los motores de la historia.

Resulta conveniente reiterar que este apartado histórico no aspira, de ninguna manera, a resumir capítulo alguno de la historia. La intención es mucho más parcial y focalizada. Se pretende documentar episodios relevantes de la

⁶ Como se verá más adelante, el pensamiento de Taine y Klages queda incorporado a la idea que propone Harari como motor de la historia.

historia humana en los cuales la praxis administrativa haya tenido influencia en la conformación del *poder*, la acumulación del *capital* y el desarrollo de la *ciencia* como grandes motores del devenir histórico.

Con base en el estudio de dichos episodios históricos se realizarán ocho análisis de las evidencias encontradas, con el fin de fundamentar la hipótesis de investigación, objetivo primordial de este capítulo.

Es necesario precisar que, en este recorrido histórico, la praxis administrativa se entiende en su más amplio sentido. Es decir, caben en esta aquellas expresiones que en un momento actual serían propias de la actividad comercial, contable, crediticia, financiera, tributaria, o mercadológica, por mencionar algunas, dado que todas ellas contribuyen al logro de objetivos organizacionales, fin último de la administración.

2. El *poder* como impulsor de la historia

La praxis administrativa ha estado presente desde la conformación de las primeras civilizaciones e imperios. Al hablar de las primeras civilizaciones conviene tener claro que, entre otros aspectos teóricos, de forma indirecta se hace referencia a un antes y un después. El historiador Brom (2014) explica que prominentes estudiosos del desarrollo humano⁷ acuñaron los términos de salvajismo, barbarie y civilización para periodizar la historia. Desde este enfoque, el paso de la barbarie a la civilización estuvo caracterizado, entre otras cosas, por la conformación de ciudades cuya población comenzó a dedicarse a la artesanía, al gobierno y al *comercio*. Se comprende entonces que la actividad comercial estuvo presente desde los primeros momentos de la etapa civilizatoria de la humanidad.

Por otra parte, las grandes civilizaciones antiguas también fueron, en esencia, grandes imperios que acumularon un enorme poder; con toda la carga positiva y negativa que se pueda asociar a cada uno de los términos.

⁷ Entre los que se encuentran el antropólogo Lewis H. Morgan, Federico Engels y Gordon Childe.

El arqueólogo Roaf (2004) ayuda a situarse en los orígenes de la civilización humana al explicar que:

Desde el final del último Periodo Glacial hasta que surgieron las civilizaciones de Grecia y Roma, las sociedades más avanzadas vivieron en Oriente Medio. Es aquí donde se produjo la transición fundamental de la caza y la recolección a la agricultura, donde se levantaron los primeros templos⁸ y las primeras ciudades, donde por primera vez se trabajó el metal, se escribió, aparecieron los reinos y los imperios". (p. 8)

Por su parte, Whitehouse y Wilkins (2006) explican que:

La primera civilización del planeta floreció en lo que los griegos llamaron Mesopotamia [...] una civilización que se caracterizó por sus ciudades de decenas de miles de habitantes, una arquitectura monumental y un complejo sistema administrativo cuyo funcionamiento dependía de la escritura [...] Esta organización centralizada requería de un complejo sistema de contabilidad, y es en este contexto en el que parece haberse desarrollado la escritura. Las tablillas de arcilla más antiguas provienen de los templos, y son, sin excepción, documentos contables. (pp. 8-9)

Es así que, cuando nuestros antepasados eran nómadas (cazadores-recolectores) no tenían la necesidad de usar información más allá de la que su cerebro podía almacenar; sin embargo, al llegar el momento de transitar hacia el sedentarismo, comenzaron a conformar grupos sociales cada vez más grandes y complejos. Los grandes conglomerados sociales iniciaron su camino hacia la formación de las primeras ciudades, reinos e imperios. En ese camino, que ya no tuvo retorno, uno de los desafíos más importantes que enfrentó esa humanidad fue el manejo de crecientes volúmenes de datos e información. Sencillamente no es posible concebir la conformación de un reino sin el adecuado *registro y control de los tributos* que debían pagar sus habitantes, las deudas que tenían que cobrarse y los bienes que debían almacenarse y controlarse (Harari, 2014).

Este desafío tenía un componente esencialmente contable que derivó en claras aportaciones. El reto era muy concreto, se tenía que inventar algo que

⁸ Se debe tener presente que los templos no eran lugares dedicados exclusivamente al culto religioso, también eran el epicentro económico y administrativo en la antigua Mesopotamia. Sin embargo, en el transcurso del tercer milenio a.C. los palacios rivalizaron y desplazaron a los templos como centros económicos y administrativos de las grandes ciudades (Whitehouse y Wilkins, 2006).

permitiera el registro de transacciones, posesiones, créditos y cobros, es decir, la humanidad tenía que inventar nada más y nada menos que, la escritura⁹. De esta forma, conviene precisar y destacar el legado del pensamiento contable-administrativo a la humanidad: la creación de la primera forma de escritura.

La escritura, inventada por los sumerios, permitiría el manejo de información que demandaban las nacientes y cada vez más grandes sociedades. Así que “los primeros textos de la historia no contienen ideas filosóficas, ni poesía, leyendas, leyes, ni siquiera triunfos reales. Son documentos económicos aburridos que registran el pago de impuestos, la acumulación de deudas y la posesión de propiedades” (Harari, 2014, p. 142).

Las tablillas de arcilla procedentes de Uruk, ciudad más importante de Mesopotamia y para muchos considerada como la primera ciudad del mundo, son los más antiguos ejemplos de escritura, desarrollada por los sumerios entre 3400-3000 a.C. Así que, si se parte de esta época ampliamente estudiada por la historia, resulta revelador saber que “el primer nombre registrado en la historia pertenece a un contable, y no a un profeta, un poeta o un gran conquistador” (Harari, 2014, p. 143). Enfatizando la idea de Harari, ese primer nombre escrito debió de pertenecer a un escribano que registraba las medidas de cebada¹⁰, granos o ganado que se recibían o pagaban.

Es preciso comprender y dimensionar el hecho. No habría ciudades, reinos o imperios si no se hubiera inventado la escritura y esta deriva de un pensamiento contable-administrativo que diseñó las primeras formas de escritura que la humanidad conoce y que utilizó para almacenar información.

Las tablas de arcilla de los sumerios no solo eran registros contables, se trataba del primer tipo de escritura que la humanidad logró diseñar. Una invención

⁹ El mismo Juan Brom expuso la necesidad de encontrar criterios más racionales que permitan dividir con mayor objetividad los diversos periodos de la historia, desde el paleolítico hasta la edad contemporánea. Sin embargo, y pese a ese debate, él mismo explica que para muchos autores la característica principal que separa a la prehistoria de la historia es precisamente la existencia de documentos escritos, de fuentes intencionadas. Bajo esta perspectiva, la escritura significa el paso lento y progresivo que dio la humanidad para pasar de la Edad del Hierro a la Edad Antigua (Brom, 2014).

¹⁰ Se debe recordar que los sumerios adoptaron la cebada como la primera forma de dinero conocida en la historia.

que revolucionó a la humanidad entera. La escritura nace desde el pensamiento contable y este aporte legado a la humanidad no es menor de ninguna manera. “Al dicho de Octavio Paz de que los Imperios y los Estados están hechos de palabras podríamos, pues, agregar que los hombres y las organizaciones también lo están” (Ríos, 2011, p. 232).

Algunos historiadores suponen la existencia de etapas previas de desarrollo que aún son desconocidas. Al respecto Roaf (2004) precisa que los aportes de la praxis administrativa pueden remontarse a dichas etapas, debido que “se han encontrado sellos cilíndricos anteriores a las más antiguas tablillas escritas, pero ambos sistemas fueron inventados por la burocracia del Uruk tardío [...] Es posible que las distintas ramas de la administración usaran sellos con distintos motivos” (p. 68).

Un fenómeno semejante se repite en las culturas precolombinas de los Andes, que inventaron un sistema de registro conocido como quipu, mediante el cual también se controlaba el pago de impuestos y la posesión de diversas propiedades. Es decir, nuevamente, un sistema de registro contable contribuyó al florecimiento de otro poderoso imperio, en este caso el Inca. Harari (2014) afirma que:

Gracias a los quipus, los incas podían conservar y procesar grandes cantidades de datos, sin los cuales no habría podido mantener la compleja maquinaria administrativa que un imperio de ese tamaño requiere.

De hecho, los quipus eran tan efectivos y precisos que en los primeros años después de la conquista española de Sudamérica, los propios españoles los emplearon en la labor de administrar su nuevo imperio. (p. 145)

En esta cita se hace explícita la complejidad de la maquinaria administrativa y su importancia para el buen funcionamiento de un imperio de grandes dimensiones.

De acuerdo con Whitehouse y Wilkins (2006) diversos arqueólogos y antropólogos se han esforzado por tratar de explicar los rasgos más importantes de aquello que pueda llamarse civilización desde un enfoque operativo, es decir, desde los aspectos organizacionales de su sociedad. Algunas de esas

explicaciones se centran en el grado de complejidad de su organización interna, destacando como rasgos importantes el desarrollo de una escritura, la especialización del trabajo, la concentración de excedentes, la organización del Estado y el comercio permanente de amplio alcance. Rasgos que suenan muy familiares para el pensamiento y la praxis administrativa.

Así, se logra constatar que en este episodio histórico en el que se narra la conformación de grandes civilizaciones (imperios), diversos arqueólogos e historiadores señalan de manera expresa la participación de la praxis administrativa que da origen a los primeros registros contables que desarrolló la burocracia antigua.

Tal como se estableció en la metodología de investigación, el presente capítulo tiene la intención de construir la hipótesis central mediante el análisis lógico de las evidencias históricas aquí presentadas. Por ello, se procede a continuación al estudio de los dos primeros casos que hacen referencia a uno de los tres elementos motrices de la historia: el poder.

Antes de comenzar, se debe precisar que los ocho análisis que se han elaborado para arribar a las deducciones lógicas que soporten la hipótesis de investigación, se desarrollan mediante el uso de preguntas que guían el razonamiento por indicios utilizado en cada constructo teórico, tal como se muestra a continuación.

2.1. Primer análisis. Las tablillas de arcilla de los sumerios

¿Existe algún avance de la praxis administrativa en el caso de los sumerios?

Sí existe avance administrativo. Se trata de la creación de las tablillas de arcilla como medio de registro, control y pago de bienes, sistema administrativo fundamental para la conformación de reinos y civilizaciones humanas.

¿Cuáles fueron los factores que determinaron la creación de las tablillas de arcilla?

Como se recordará, la lógica inicial de esta disertación quedó expuesta desde la hipótesis preliminar, en la cual se asume la existencia de factores que determinan el avance de la praxis administrativa; mismos que, si son

verdaderamente sustanciales deberán observarse a lo largo de toda la historia humana.

A partir de este primer análisis se busca, entonces, identificar esos factores que determinan el avance administrativo registrado, en este caso, por los sumerios, ante lo cual, saltan a la vista de manera evidente la ocurrencia interrelacionada de, por lo menos, tres factores: 1) un dominador con poder de imponer 2) un desafío que debe resolver el 3) talento administrativo. Cada uno de estos factores está representado de la siguiente forma:

- Existe un dominador: Los reyes y gobernantes de las primeras ciudades-estado que enfrentan un desafío y tienen el poder de exigir que se resuelva.
- Existe un desafío: Registrar y controlar bienes para recaudar tributos.
- Existe talento administrativo: El ingenio de la antigua burocracia sumeria que creó las tablillas de arcilla para resolver el desafío.

Entre estos tres factores determinantes no solo existe una clara relación lógica, también podría llegar a inferirse una relación causal (causa – efecto) de este particular desarrollo humano.

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

La lógica permite afirmar que no habría avance administrativo si se elimina uno de los tres factores antes señalados, razón que daría el carácter de determinante a cada uno de ellos.

De este modo, si se asume que se elimina el desafío, entendido este como la necesidad misma a resolver, simplemente no tendría razón de ser la creación de una tablilla de arcilla para contabilizar algo que no es necesario registrar, iría contra toda lógica. O bien, bajo la idea de que no hubiera existido talento humano para desarrollar las tablillas el avance tampoco se habría presentado, y lo más probable es que en algún otro momento histórico se hubiera desarrollado otro tipo de avance administrativo, por ejemplo, como el que se verá a continuación con la civilización inca; no obstante, queda claro que el talento administrativo es un factor absolutamente necesario para provocar avances en la administración. Respecto al dominador, se deduce también que es un factor insoslayable ya que, simplemente, si no hubiera gobernantes querría decir que no existe el poder que impuso a los

sumerios la obligación de pagar tributos, ni la consecuente necesidad de registrar bienes sujetos a gravamen; es decir, en este escenario hipotético tampoco habría tenido sentido el desarrollo de un innecesario sistema de registro. Nótese que el primer motor de la historia, el poder, toma aquí la forma de dominador en turno y su influencia es directa.

2.2. Segundo análisis. El quipu de los incas

¿Existe algún avance administrativo en el caso de los incas?

Sí existe avance de la praxis administrativa en el Imperio inca, se trata de la creación del quipu como medio de registro y control para el pago de bienes.

¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron este avance?

De igual forma que con los sumerios, para desarrollar el quipu se infiere que ha sido necesaria la ocurrencia de los tres factores antes identificados: 1) un dominador con poder de imponer 2) un desafío que debe resolver el 3) talento administrativo de los incas. Cada uno de estos factores está representado de la siguiente forma:

- Existe un dominador: Los gobernantes del Imperio inca que enfrentan un desafío y exigen que se resuelva.
- Existe un desafío: Registrar y controlar bienes para recaudar tributos.
- Existe talento administrativo: La inventiva de la burocracia inca que fue capaz de desarrollar el quipu para enfrentar el desafío.

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

Nuevamente la lógica permite afirmar que no, razón que otorga el carácter de determinante a cada uno de los tres factores. En concreto, si se considera que no hubiese existido talento dentro de la burocracia incaica, simplemente no se habría registrado este avance en esta civilización, sino en otra, y lo más probable es que haya sido otro tipo de avance administrativo. Ahora bien, si no existiera el dominador, lo más probable es que no se habría conformado nunca el desafío; o bien, ante la ausencia del poder que imponga el desafío lo más probable es que prevalecería el caos y nadie por su propia iniciativa registraría los tributos que no debe pagar a ningún dominador, iría contra toda lógica racional.

3. El *capital* como impulsor de la historia

Distintos factores influyeron en la consolidación del capitalismo, entre estos, la política, el poder militar, las guerras y el derecho, no obstante, todos estos, considerados como elementos extraeconómicos, no se abordan en ningún sentido ya que no corresponden al enfoque de la presente investigación.

Diversos autores coinciden en señalar que las primeras manifestaciones de un tipo de capitalismo se dieron desde el mundo antiguo en el que ya se practicaban grandes transacciones comerciales en Mesopotamia, la Ruta de la Seda y entre regiones remotas de Oriente y Occidente a través del Océano Índico, epicentro comercial de aquella época. Dada su importancia no se puede dejar de mencionar este hecho, sin embargo, este apartado hace referencia al que se conoce como capitalismo moderno.

El historiador francés Sée (1961) explica que las manifestaciones del capitalismo en la Edad Media se presentan en la vida urbana en una forma puramente comercial principalmente en Italia y en los Países Bajos, en donde floreció una nueva actividad económica: la ciudad comercial, como centro permanente de transacciones, poblada sobre todo por inmigrantes dedicados, en su mayoría, al oficio de mercader (negociador).

Por su parte, los estudios del notable historiador Henri Pirenne, enfatizan que los mercaderes eran hombres aventureros, enérgicos, astutos y emprendedores que mediante atrevidas operaciones comerciales lograron la acumulación de importantes capitales. (como se citó en Sée, 1961).

Las aportaciones de estos dos importantes historiadores ayudan a comprender que los mercaderes fueron verdaderos emprendedores del medievo cuya acción fue fundamental en el desarrollo de esa primera fase del capitalismo. Lo más probable es que ninguno de estos mercaderes haya comprendido el alcance que tendrían sus iniciativas y mucho menos se le pudo haber ocurrido que sus iniciativas comerciales se convertirían en los cimientos de un nuevo sistema económico tan trascendental como el capitalismo.

Es así que, donde hubo comercio, la praxis administrativa también ha estado presente; en este caso se manifiesta un primigenio pensamiento mercadológico sostenido por una vocación emprendedora claramente identificada como un elemento relevante.

Ciertamente toda transacción comercial tiene una naturaleza económica, misma que necesariamente se materializa a partir de la praxis administrativa de los agentes participantes, en este caso de los emprendedores medievales. Por ello, no se debe asumir acríticamente que el comercio pertenece únicamente al ámbito económico. Para que el comercio, como idea económica se materialice, debe transitar por la praxis administrativa que la lleva a su realización. Por lo anterior, se puede resumir que el comercio, como idea es de naturaleza económica, pero como fenómeno su realización es esencialmente administrativa.

Este tipo de hechos exhortan, por lo menos, a reflexionar sobre la importancia de ampliar el horizonte de estudio del pensamiento administrativo, cuyo reducido análisis parece desdeñar su importante participación en la historia de la humanidad.

Entre los historiadores existe un acuerdo amplio que explica que el capitalismo comercial nació mucho antes que el capitalismo industrial. En la génesis capitalista es el comercio el que dinamiza la actividad agrícola, ganadera, minera, financiera e industrial.

Sée (1961) argumenta que la fuente más fecunda del capitalismo moderno del siglo XVI radicó en la expansión colonial derivada de las grandes expediciones, lo cual detonó, entre otras cosas, el gran comercio marítimo y una enorme afluencia de metales preciosos, concretamente de oro y plata obtenidos principalmente de las conquistas de México y Perú. Durante los siglos XVII y XVIII se consolidó el capitalismo comercial y financiero. En estos periodos, y para efectos del presente estudio, resulta importante reflexionar sobre el tráfico comercial marítimo primero interregional y posteriormente a escala internacional y con travesías intercontinentales.

Al respecto, Jutglar (1980) ayuda a comprender que este gran comercio marítimo se desarrolló de la mano de las empresas que lo realizaban, este historiador lo expresa de la siguiente forma:

El volumen cada vez mayor de las operaciones mercantiles [...] determinaron una creciente concentración de poder dinerario y una mayor complejidad de la empresa o entidad mercantil, tipificada, por ejemplo, por la formación de grandes compañías o firmas comerciales, que pronto adquirirían unas dimensiones y una importancia extraordinarias al girar fuertes capitales a través de una organización técnico-administrativa muy avanzada. (pp. 29 y 30)

En este episodio, en el que se da cuenta de los orígenes del capitalismo se manifiesta claramente la praxis administrativa mediante las empresas que adoptaron estrategias organizacionales cada vez más complejas como respuesta a los desafíos mercantiles que le imponía el gran comercio marítimo.

Expuesto lo anterior, se da paso al análisis de evidencias encontradas con el fin de sustentar la hipótesis de investigación. En este episodio histórico se encuentra de forma expresa la participación de la praxis administrativa en la conformación del capitalismo mediante el gran comercio marítimo.

3.1. Tercer análisis. El gran comercio marítimo

En este tercer análisis, el avance de la praxis administrativa queda circunscrito a la gestión de grandes compañías marítimas desarrolladas para dinamizar el comercio internacional, ante el cual caben las siguientes interrogantes.

¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron este avance administrativo?

La narrativa histórica antes expuesta permite inferir la ocurrencia de, por lo menos, tres factores; los ya antes señalados: el dominador, el desafío y el talento gerencial, de acuerdo con lo siguiente:

- Existe un dominador en turno: Los propietarios de las grandes compañías marítimas (El capital, segundo motor de la historia que aquí adopta la forma de dominador en turno).

- Existe un desafío: Desarrollar eficientemente el comercio marítimo de alcance internacional.
- Existe talento administrativo: Capacidad para gestionar eficazmente complejas organizaciones empresariales dedicadas al comercio marítimo.

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

La lógica permite afirmar que no se habría presentado el avance administrativo ya referido, hecho que reitera el carácter de factor determinante a cada uno de los tres. Simplemente, si no hubiera existido dominador, representado por los dueños capitalistas de las compañías marítimas, no se habrían constituido ni las propias empresas y con ello es obvio asumir que no se habría gestado el desafío de establecer rutas marítimas para el comercio internacional y, por lo tanto, tampoco hubiese existido la necesidad que dio paso al florecimiento del talento administrativo.

Para continuar con la narrativa de este episodio en el que se describen los orígenes del capitalismo moderno, otro aspecto trascendental lo expone Sée (1961) al señalar que:

Las formas de capitalismo comercial y del capitalismo financiero son las que inicialmente se destacaron; pero para que la evolución fuera completa, fue indispensable una transformación de toda la organización del trabajo, de las relaciones entre patronos y trabajadores, que ejerció sobre las clases sociales la acción más profunda observada hasta entonces. Así, el triunfo de la organización capitalista no es anterior al siglo XIX, ni siquiera, en casi todas partes, anterior a la segunda mitad de dicho siglo. (p. 11)

Así, la transformación de la organización del trabajo que permitió la consolidación del capitalismo es un acontecimiento histórico cuyas repercusiones han impactado la dinámica social de toda la humanidad. Este acontecimiento también puede ser entendido como un fenómeno que se gestó desde el pequeño y aparentemente inocuo gen de la eficiencia y productividad organizacional; un gen cuya paternidad bien podría atribuirse a la administración, primero en su manifestación práctica y después en su forma de disciplina o rama del saber.

En esta nueva organización del trabajo la gestión organizacional se hace presente de forma preponderante y trascendente. La praxis administrativa aparece

nuevamente en un importante episodio de la historia humana al innovar las formas de trabajo y desde ahí influir profundamente en la transformación de la organización social de aquella sociedad europea, que fue donde nació, y se consolidó primero, el capitalismo.

Como se puede observar, en este mismo episodio se encuentra de forma inequívoca la participación de la praxis administrativa en la génesis y desarrollo del capitalismo moderno mediante la organización del trabajo asalariado (patrón-trabajador), hecho que se analiza a continuación.

3.2. Cuarto análisis. La transformación de la organización del trabajo

Para lograr la transformación de la organización del trabajo ¿existió algún avance de la praxis administrativa?

Desde luego que sí. Se puede inferir con claridad el progresivo desarrollo, cada vez más complejo, de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control del trabajo asalariado en la nueva empresa capitalista.

¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron este avance?

Al igual que en los casos anteriores:

- Se aprecia la existencia de un dominador en turno: Empresarios, banqueros e industriales (Los capitalistas, binomio *poder-capital*).
- Hay un desafío por resolver: Desarrollar una nueva organización del trabajo entre los patrones y asalariados.
- Se infiere la necesaria participación del talento administrativo: Capacidad para gestionar eficientemente la nueva empresa capitalista mediante las funciones administrativas.

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

La respuesta lógica es que no, razón que otorga el carácter de factor determinante a cada uno de los tres. Asíumase hipotéticamente que no existe el dominador o el desafío, entendidos estos como capitalistas demandando una nueva y más eficiente organización del trabajo, simplemente no habría florecido el talento administrativo tal como ocurrió; habría sido otro el avance, pero este no,

con lo cual se confirma nuevamente que los tres factores son determinantes para el avance de la administración.

Para dimensionar con mayor claridad la relevancia de este avance administrativo se pueden citar las palabras de Wilson y Thomson (2006) “sin una estructura administrativa efectiva y profesional una economía moderna no puede competir o crecer” (p. 372).

Continuando con el recorrido por algunos momentos históricos que permitan fundamentar la hipótesis de investigación, un episodio particularmente importante para la administración debe ser la historia que explica las razones del éxito colonialista de Europa que terminó por desplazar a la hegemonía asiática.

Hasta el siglo XVIII, Asia ocupaba la supremacía económica del mundo. Europa en su conjunto no competía con el poder económico de los chinos, musulmanes e indios. Pese a que, de 1500 a 1750 Europa incrementó notablemente su poder económico y se apropió de inmensos territorios, la supremacía asiática aún era clara y contundente. En 1775 Asia representaba el 80% de la economía mundial. Tan solo China e India juntas suponían dos tercios de la producción global. Sin embargo, en un periodo aproximado de cien años (de 1750 a 1850), el poder global pasó a Europa desplazando a las naciones asiáticas. Para el año 1900 Europa controlaba ya el poder económico global y para 1950 esa Europa occidental y Estados Unidos en su conjunto concentraban más del 50% de la producción global frente a una China que había disminuido su actividad a un irrelevante 5% (Harari, 2014).

¿Qué ocurrió? ¿Qué hizo Europa para desplazar a las grandes potencias económicas asiáticas? ¿Qué papel jugaron la administración y las organizaciones administrativas? Diversas son las razones de orden político, militar y social, sin embargo, en este estudio se exponen dos que fueron trascendentales para el éxito europeo: el crédito y la gestión de riesgos desde un enfoque financiero. Así es, la praxis administrativa jugó un papel muy relevante en el éxito de Europa frente a Asia de 1750 a 1850.

La buena gestión y desarrollo de un sistema crediticio fue fundamental para el éxito de Europa en su periodo de expansión imperial. En las economías asiáticas

el crédito ocupaba un papel secundario en sus sistemas sociopolíticos. “Quizá los mercaderes y banqueros en los mercados de Estambul, Isfahán, Delhi y Beijing pensaban al modo capitalista, pero los reyes y generales en palacios y fuertes tendían a despreciar a los mercaderes y al pensamiento mercantil” (Harari, 2014).

Nótese que Harari está destacando la desunión y falta de vinculación que existió entre el poder político y el capital en el caso asiático.

La mayoría de los imperios asiáticos financiaban sus guerras de conquista mediante tributos y saqueo, sin embargo, los reyes y generales europeos comenzaron a adoptar un estratégico pensamiento mercantilista y comprendieron el poder superior del crédito frente a las espadas y escudos, explica Harari (2014), quien además afirma que:

La conquista europea del mundo fue financiada de manera creciente mediante créditos en lugar de serlo mediante impuestos, y cada vez fue más dirigida por capitalistas cuya principal ambición era recibir las máximas ganancias por sus inversiones. Los imperios construidos por banqueros y comerciantes vestidos con levitas y sombreros de copa vencieron a los imperios construidos por reyes y nobles vestidos de oro y relucientes armaduras. Los imperios mercantiles fueron simplemente mucho más astutos a la hora de financiar sus conquistas. Nadie quiere pagar impuestos, pero todo el mundo está contento a la hora de invertir [...] Este fue el círculo mágico del capitalismo imperial¹¹: el crédito financió nuevos descubrimientos; los descubrimientos condujeron a colonias; las colonias proporcionaron beneficios; los beneficios generaron confianza, y la confianza se tradujo en más crédito. (pp. 348 y 349)

Es claro que no todas las expediciones colonialistas corrían con éxito, algunas regresaban con las manos vacías y otras simplemente no regresaban debido a los muchos peligros que tenían que sortear. Enviar un barco cargado de tripulación a la aventura de descubrir nuevos mundos tenía una gran complicación y peligros desconocidos. Europa enfrentó este nuevo desafío de varias maneras, pero una que fue trascendental y también de naturaleza económica, se debió gestar desde el pensamiento financiero que se tradujo en una audaz y entonces

¹¹ Nótese que capitalismo imperial es una expresión que denota, en esencia, la clara unión entre el poder y el dinero, binomio que integra a los dos primeros motores de la historia.

innovadora gestión de riesgos. Este hecho lo explica Harari (2014) de la siguiente forma:

Con el fin de aumentar el número de inversores potenciales y de reducir el riesgo que corrían, los europeos acudieron a sociedades anónimas de capital en acciones. En lugar de un único inversor que se jugaba todo el dinero en un solo buque destartado, la compañía por acciones recogía dinero de un número elevado de inversores, cada uno de los cuales arriesgaba solo una pequeña fracción de su capital. Por lo tanto, se reducían los riesgos, pero no se ponían ningún límite a los beneficios. Incluso una pequeña inversión en el barco adecuado podía convertirlo a uno en millonario [...] Este sistema podía financiar exploraciones y conquistas de manera mucho más eficiente que ningún reino o imperio. (p. 349-350)

Pese al éxito colonialista de las naciones europeas la supremacía asiática aún se mantuvo firme hasta el siglo XVIII. Fue hasta mediados del siglo XIX cuando Europa logra arrebatarse dicha posición. Al respecto, Harari (2014) refiere que el éxito europeo finca sus bases en la ciencia y el capitalismo ya que los europeos no gozaban, hasta ese entonces, de ninguna ventaja tecnológica significativa, simplemente reafirmaron su manera de pensar científicamente y de organizarse en forma capitalista. Una forma de organización en la que la praxis administrativa tuvo una gran influencia.

Harari (2014) afirma:

No es en absoluto una coincidencia que la ciencia y el capitalismo formen la herencia más importante que el imperialismo europeo ha legado al mundo posteuropeo del siglo XXI. Europa y los europeos ya no gobiernan el mundo, pero la ciencia y el capital se hacen cada vez más fuertes. (p. 312)

Una razón más por la que se debe profundizar el análisis del papel que desempeñó la praxis administrativa para la conformación del capitalismo y sus aportes a la ciencia.

Para continuar con esta metodología se procederá al quinto y sexto análisis de las evidencias encontradas en este episodio dedicado al capital, segundo motor que impulsa el devenir histórico de la humanidad.

Aquí se encuentra de forma expresa la participación de la praxis administrativa en el éxito europeo frente a la hegemonía asiática, que también podría entenderse como uno de los grandes momentos en el desarrollo del capitalismo.

3.3. Quinto análisis. El sistema crediticio

El avance de la praxis administrativa se observa claramente materializado con el desarrollo de un sistema crediticio que permitió financiar el expansionismo europeo. Ante ello, surgen las dos cuestiones siguientes.

¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron este avance?

- Se observa la influencia de un dominador: Monarquía, reyes (poder político) y banqueros (capital).
- Existía un claro desafío: Obtener grandes recursos económicos para impulsar el expansionismo europeo.
- Hubo talento administrativo: Inteligencia financiera que diseñó y posicionó al crédito como financiamiento más eficaz que los tributos; y su correcta gestión, misma que logró construir confianza en este mecanismo de financiamiento.

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

La completa eliminación de cualquiera de los tres factores antes mencionados cancelaría la ocurrencia del avance administrativo. Lo anterior significa que, si se asume que se elimina aquella mentalidad gerencial que diseñó ese sistema crediticio, simplemente no habría avance en la praxis administrativa. O bien, si el dominador no hubiera impulsado iniciativas colonialistas no habría existido la necesidad de financiar el expansionismo europeo con lo cual se esfuma, de manera automática, la razón de ser de ese sistema de financiamiento, y al no existir necesidad no existe avance en la administración.

3.4. Sexto análisis. Las sociedades anónimas de capital por acciones

En este sexto análisis, el avance en la praxis administrativa se manifiesta en la creación y consolidación de las compañías por acciones que permitieron realizar expediciones con mucho menor riesgo económico para los inversionistas.

¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron dicho avance?

- Existe un dominador en turno de tipo circunstancial: Los grandes peligros que enfrentaban las expediciones colonialistas.
- Se plantea un desafío: Disminuir el riesgo de perder grandes capitales en una infortunada expedición.
- Hubo talento administrativo: Determinación e ingenio de los inversionistas para impulsar nuevas compañías en las que se distribuiría el riesgo y los beneficios de manera equitativa entre sus propietarios (accionistas).

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

Con base en la lógica es posible afirmar que no, razón que otorga una naturaleza determinante a cada factor. Si se asume la inexistencia de inversionistas (talento administrativo) simplemente no habría inversiones de capital y con ello se dan por inexistentes las compañías por acciones. Ante este supuesto hipotético, lo más lógico es pensar que el expansionismo hubiera seguido siendo impulsado por el poder de los reyes que reclamaban tributos para ello, hecho que hubiera orientado al talento administrativo a robustecer sistemas tributarios más que a diseñar sistemas crediticios y de inversión. O bien, si las expediciones no hubiesen sido peligrosas no habría riesgo de perder los capitales invertidos y con ello no habría la necesidad de compartir beneficios.

Resultaría inconveniente concluir el presente apartado dedicado a la conformación del capitalismo moderno, sin mencionar, aunque sea brevemente, algunas ideas relevantes para esta investigación de tres pensadores clásicos: Marx, Weber y Schumpeter.

Marx enseña que en el modo de producción capitalista existe una relación de tensión entre los propietarios de los medios de producción y los gerentes que dependen de ellos contra la clase trabajadora que es contratada a cambio de un salario. Bajo la noción de lucha de clases inspirada desde el pensamiento marxista

se podría reafirmar la percepción de que el papel de los gerentes se limitó a fijar su postura en favor de la burguesía capitalista.

El análisis puede ser diferente si se asocia la definición del capitalismo a un enfoque que permita trascender el conflicto entre dos clases. Es decir, hay muchas evidencias que indican que los aportes de la administración trascienden mucho más allá de un simple posicionamiento por parte de los gerentes en favor de uno de los dos bandos en conflicto.

Tal como explica Kocka (2016):

Son muchísimos los autores que critican la concepción de Marx. Con sobrados motivos para ello, le reprochan que haya subestimado el efecto civilizador de los mercados y que haya exagerado el papel del trabajo como única fuente del nuevo valor creado. Se le censura su falta de atención a la importancia del conocimiento y de la organización como fuentes de productividad. (p. 17)

Este historiador señala textualmente la importancia de la praxis administrativa en aquellas organizaciones que alcanzaron importantes niveles de eficiencia y productividad organizacional.

Desde la perspectiva de Max Weber, se enfatiza la importancia de las empresas y la organización como factores insoslayables del desarrollo del modelo económico capitalista.

Las ideas de Weber enfatizan contundentemente la importancia de la praxis administrativa. Destacan sus estudios sobre las características de la empresa capitalista y la organización para la consecución de objetivos como la rentabilidad y el éxito empresarial con una visión de permanencia en el largo plazo. Kocka (2016) recuerda que el mismo Weber subrayó que:

la dirección efectiva de una empresa capitalista requiere [...] una mentalidad económica específica, que, a su juicio, no hay que confundir con un afán ilimitado de lucro, sino que se caracteriza más bien por una 'atemperación racional' y una disposición a invertir y reinvertir, calculando a largo plazo, con el fin de conseguir el éxito de la empresa en el futuro. (p. 19)

Mención especial merecen los estudios sobre la burocracia, misma que concibe como una expresión racional y eficiente para ejercer la dominación (autoridad) legal o racional, la administración y el ejercicio del *poder* del Estado

nación moderno. Al describir las particularidades de la burocracia, Weber construye un capítulo muy importante para el pensamiento administrativo. Entre esas características enfatiza la importancia de la división racional del trabajo, la coordinación, la impersonalidad en las relaciones laborales, el establecimiento de jerarquías definidas, la disciplina y subordinación, los procedimientos estandarizados y la especialización de la administración.

Ahora bien, desde la visión de Joseph Schumpeter la lógica de mercado, la propiedad privada y la empresa son elementos determinantes que explican la consolidación del capitalismo. Sus investigaciones depositan especial interés en el empresario, y particularmente en los empresarios pioneros (emprendedores) que crean oleadas de innovación (Kocka, 2016). Dichas innovaciones logran dinamizar la economía mediante nuevos productos, nuevas estrategias de distribución, nuevas formas de organización empresarial y nuevos mercados, entre otras innovaciones vinculadas estrechamente al pensamiento administrativo.

4. La ciencia como impulsora de la historia

El gran avance científico derivó, entre otras cosas, en la integración de la trilogía: poder, dinero y conocimiento. Harari (2014) afirma que “El circuito recurrente entre la ciencia, el imperio y el capital ha sido sin ninguna duda el principal motor de la historia durante los últimos 500 años” (p. 304). Para efectos de esta investigación, este planteamiento teórico se asumió como premisa a partir de la cual se han venido reflexionado las contribuciones de la praxis administrativa en la conformación de las primeras grandes civilizaciones (poder) y en la acumulación del capital económico (dinero). Las evidencias ya expuestas confirman que la praxis administrativa ha participado de manera protagónica en dos de las tres grandes turbinas que han dinamizado a la historia de la humanidad: el poder y el capital. Ante ello, surge una pregunta insoslayable, ¿y su contribución a la ciencia?

En la práctica, las fronteras entre economía y administración llegan a ser estrechas y difusas, sin embargo, en el terreno científico tradicionalmente casi toda

la acción se ha atribuido al ámbito económico. La falta de estudios con enfoque administrativo de diversos y trascendentales momentos históricos ha provocado que la ciencia administrativa no reclame los límites teóricos que bien podrían pertenecerle y así proveerse de una sólida dimensión teórica, histórica y social que mucho le beneficiaría.

Ahora bien, retomando el enfoque histórico que se ha seguido, es menester comprender con mayor profundidad la manera en que la ciencia se transforma y se incorpora al devenir histórico a partir de la modernidad, y sobre todo la forma en que la ciencia comenzó a influir en la praxis administrativa y esta recíprocamente en la ciencia.

Al periodo que transcurre entre las grandes aportaciones de Copérnico de 1543 y las de Newton de 1687 se le conoce como el periodo de la Revolución Científica. Durante estos casi 150 años se genera un profundo cambio que marcará el rumbo de la ciencia y en gran parte de la humanidad. Se modifica la idea del mundo y del hombre; cambia la idea de la ciencia, del hombre de ciencia y sobre todo del trabajo científico, incluidas las instituciones científicas. Inicia la formación de un saber soportado en el método experimental que unió la teoría y la práctica, es decir a la ciencia con la técnica; y sentó las bases para dar paso al *homo faber* del renacimiento, el dominador de la naturaleza (Reale y Antiseri, 1995).

En esta etapa -precisan ambos estudiosos- la ciencia comienza a ganar su autonomía de la religión, la filosofía aristotélica, la alquimia, la astrología y la magia; no obstante, no se convierte en autónoma. Las evidencias encontradas demuestran que a partir de este momento inicia la gestación de una alianza con las dos grandes fuerzas que habían venido dinamizando la historia humana, *el poder y el dinero*; convirtiéndose en grandes y poderosos aliados cuya influencia y poder ha trascendido hasta nuestros días.

Refuerza esta idea Mack (2006) quien señala que:

La ciencia es una actividad cultural que cada vez adopta más la *forma de poder*. De ahí que, crecientemente, se vea obligada a justificarse y se ejerza sobre ella la *presión de la responsabilidad*. En especial las ciencias naturales, y en su seguimiento un *complejo científico-técnico-económico* de gran peso político, que abarca al conjunto de la Tierra y se

desarrolla aceleradamente, están imbuidos de una *dinámica* sin parangón en la historia, que afecta a todos los ámbitos de la vida de las civilizaciones modernas (p. 269)

Tal parece que la ciencia era el eslabón que faltaba para poder conformar, lo que se ha dado por llamar, el paradigma racional económico que hoy en día rige gran parte de la humanidad y, obviamente, señala el rumbo e ideología predominante en la administración corporativa.

Al respecto, la crítica que formula Brady (1997) se basa en señalar que, la administración puede no haber creado una conciencia histórica de sí misma, pero sí ha desarrollado una ideología predominante. Y explica que la ideología no necesariamente se basa en una declaración formal; esta puede ser una colección de supuestos o ideas fundamentales sobre la actividad empresarial que son aceptadas de manera general entre estudiantes, académicos y profesionales. Muchos de ellos se asumen como principios derivados de teorías económicas que rigen el actuar del *management* moderno, entre los cuales destaca de manera muy importante y trascendental, aquel que señala que las corporaciones deberían maximizar la riqueza de sus accionistas en mercados eficientes de libre competencia. Este principio es la base de una completa ideología dominante en la administración de índole empresarial.

Ahora bien, para comprender la trascendencia de este importante episodio de la historia es preciso comenzar por develar las ideas de dos de los grandes pensadores de esa época, Bacon y Descartes.

Francis Bacon, considerado por Reale y Antiseri (1995) como el filósofo de la Era Industrial¹², publica en 1620 su obra más famosa, el *Novum organum*, en donde concibe a la ciencia como un saber práctico capaz de dar al ser humano el dominio sobre la naturaleza. Inicia una reacia emancipación de la filosofía griega, a la que considera pueril, hábil en el debate, pero estéril en las obras, sabedora de parlotear pero incapaz de producir.

¹² El título que le otorgan Reale y Antiseri de filósofo de la Era Industrial permite dimensionar la trascendencia de este personaje para toda la industria, hasta nuestros días.

Para Bacon el objetivo de la ciencia es el descubrimiento de la forma de una naturaleza en particular [para tener la posibilidad de] engendrar e introducir en un cuerpo determinado una nueva naturaleza, o varias naturalezas distintas¹³ [...] Estos son los proyectos que ejemplifican la idea de Bacon: un proyecto para realizar aleaciones de metales con diversos propósitos; para hacer más transparente, o irrompible, el cristal; para conservar los limones, las naranjas o las cidras durante el verano, o para que maduren con más rapidez los guisantes, las fresas o las cerezas. (Reale y Antiseri, 1995, p. 298)

Bacon centró su vida en una idea revolucionaria para su época: el saber debía llevar sus resultados a la práctica, la ciencia debe ser aplicable a la industria y los hombres tienen el deber sagrado de *organizarse* para mejorar y transformar sus condiciones de vida (Farrington, como se citó en Reale y Antiseri, 1995). Es precioso dimensionar las revolucionarias consecuencias de las ideas que introduce. Se trata, nada más y nada menos que de la organización industrial guiada por innovaciones científicas, una idea que transformaría a la humanidad y que, más tarde, se convertiría en un tema fundamental de la administración.

El pensamiento de René Descartes también ha tenido una enorme trascendencia en la historia humana. En el ámbito filosófico, sus aportaciones lo llevan a ser reconocido como el Padre de la Filosofía Moderna. Sus poderosas ideas –junto a las de Bacon– comenzaron a modelar el pensamiento hegemónico sobre la relación del ser humano con la naturaleza, o para ser más precisos, en el sometimiento de la naturaleza a intereses humanos.

El siguiente pasaje del *Discurso del Método* hace explícita su idea de la ciencia:

[...] es posible llegar a la adquisición de conocimientos utilísimos para la vida, y que, en lugar de la filosofía especulativa que se enseña en las escuelas, se puede encontrar una filosofía eminentemente práctica, por la cual, conociendo la fuerza y las acciones del fuego,

¹³ Es posible que a primera lectura no se entienda la trascendencia de la idea baconiana de introducir en un cuerpo determinado una nueva naturaleza. Aquí comienza la historia a gestar la convicción de usar la ciencia para dominar a la naturaleza, y la naturaleza misma de las cosas. Posiblemente se piense que las repercusiones de esta idea llegan a nuestros días en la forma de frutas o verduras modificadas, como el tomate cherry, idea que no solo parecería inocua sino benéfica y hasta deliciosa. Sin embargo, la percepción puede cambiar al descubrir otros alcances, como el reportado a principios del año 2002 por científicos estadounidenses que lograron hacer crecer una oreja “humana” en el lomo de una rata. Lo cierto es que, en pleno siglo XXI, para la inmensa mayoría de los seres humanos no están claros los alcances, beneficios, desafíos, límites y riesgos de esa idea, concebida en el siglo XVII.

del agua, del aire, de los astros, de los cielos y de todo lo que nos rodea, [con tanta precisión] como conocemos los oficios de nuestros artesanos, aplicaríamos esos conocimientos a los objetos adecuados y nos constituiríamos en señores y poseedores de la Naturaleza.

Y no sólo me refiero a la invención de una infinidad de artificios, que nos proporcionarían sin trabajo alguno el goce de los frutos de la tierra e innumerables comodidades; me refiero especialmente a la conservación de la salud, que es sin duda el primer bien y el fundamento de todos los bienes de esta vida. (Descartes, 1972, p. 33)

La agudeza intelectual de Descartes no se limitaría únicamente al ámbito científico. Su clara comprensión de la realidad lo llevó a entender que el tipo de ciencia que él proponía requería de un importante e insoslayable soporte económico. Expresó que “las únicas manos utilizables [aparte de las mías] para esta empresa son las de las gentes impulsadas por el afán de lucro, medio efficacísimo para que se ajustaran por completo a mis prescripciones” (Descartes, 1972, p. 37). Este texto evidencia claramente que, el Padre de la Filosofía Moderna, comprendió la importancia de asumirse como hábil innovador en busca de financiamiento para sus proyectos.

Obsérvese otro pasaje del *Discurso del Método* que da cuenta de ello:

Si en el mundo existiera un hombre capaz de encontrar verdades de gran trascendencia, y, por consiguiente, de gran utilidad general, es indudable que los demás tendrían la obligación de ayudarlo en su magna empresa; pero yo no encuentro mejor procedimiento para auxiliarlo eficazmente que el de contribuir a los gastos de experimentación. (Descartes, 1972, p. 38)

Desde el punto de vista filosófico, el *Discurso del Método*, publicado en 1637, es la magna obra en la que Descartes describe el método para guiar la razón en busca de la verdad en las ciencias; no obstante, también sugiere, y de forma explícita otro método -no epistémico, sino estratégico- que permite la eficaz realización de sus innovaciones: la unión de la ciencia con la empresa lucrativa.

Es así que, a través de esta breve narrativa se logra entender cómo uno de los grandes pensadores de la humanidad plantea la unión de la ciencia con la técnica a fin de hacerla útil y práctica; y con el capital para hacerla realizable y

replicable¹⁴ de manera eficiente. No son de menor estatura los pensadores que han comprendido el poder transformacional que radica en las poco estridentes pero muy trascendentes ideas de “eficiencia” y “eficacia” colocadas al servicio del trabajo colectivo, mismas que permiten alcanzar los objetivos que planteen los desafíos de la humanidad; ideas, por cierto, que forman parte de la esencia y razón de ser de la administración.

El desarrollo de la ciencia y del expansionismo europeo no se entendería sin las ideas de la Ilustración:

Ese conjunto de imaginarios producidos por las mejores mentes inglesas y francesas¹⁵ que lograron, a finales del siglo XVIII, convencer a los monarcas de la bondad de la razón, de la necesidad de la crítica y también de la urgencia de rodearse de científicos para aumentar su poder. (Carrizosa-Umaña, 2016, p. iv)

Al respecto, Reale y Antiseri (1995) afirman:

Aunque no constituye el único movimiento cultural de la época, la ilustración es la filosofía hegemónica en la Europa del siglo XVIII [...] que va seduciendo de manera gradual a las clases cultas y a la activa burguesía [...] La razón de los ilustrados se presenta como defensa del conocimiento científico y de la técnica como instrumentos de la transformación del mundo y del progresivo mejoramiento de las condiciones espirituales y materiales de la humanidad [...] La ilustración es una filosofía optimista. Es la filosofía de la burguesía en ascenso: es una filosofía que se esfuerza y trabaja por el progreso [por lo tanto] la evolución de la ilustración está entrelazada con el desarrollo desigual de la burguesía en los distintos países europeos. (pp. 564 y 572)

Un texto de José de Caldas (1849), importante personaje ilustrado, refleja con mucha claridad la ideología de la época:

a la vuelta de pocos años tendremos hombres capaces de concebir y ejecutar grandes cosas. Por todas partes no se oirán sino proyectos, caminos, navegaciones, canales,

¹⁴ Resulta lógico suponer que, al colocar al capital como mecenas de la ciencia, el carácter de realizable y replicable que aquí se señala se realizaría bajo una lógica de mercado. Ayer como hoy, el capital financiaría proyectos que prometan un importante potencial de mercado que se traduzca en beneficios económicos mediante los cuales continuarían fortaleciéndose mutuamente la ciencia y el capital.

¹⁵ Desde luego que es sumamente subjetivo y debatible atribuir el calificativo de “mejores mentes” a los integrantes de la Ilustración de aquella época y de aquellas naciones; sin embargo, se ha optado por incluir textualmente la cita del autor con esta observación.

nuevos ramos de industria, plantas exóticas connaturalizadas; la llama patriótica se encenderá en todos los corazones y el último resultado será la gloria del monarca y la prosperidad de esta colonia. (Caldas, 1849, como se citó en Carrizosa-Umaña, 2016, p. iv)

Voltaire y Locke, son dos de los pensadores más representativos de la Ilustración. Sobre este último, afirma Ballesteros que “en la obra de Locke la Naturaleza no sirve más que para proporcionar materia prima de escaso valor, solamente revalorizable mediante el trabajo humano” (como se citó en Megías, 2014, p. 162).

El paradigma racional económico que domina actualmente -y casi en su totalidad- a las organizaciones económicas, desde una lógica de mercado, así como el uso indiscriminado de recursos naturales que permitan soportar los niveles de producción, no podrían entenderse sin las ideas que se han expuesto, mismas que fueron penetrando a lo largo de los años en la conciencia de la humanidad hasta creerse, verdaderamente, dueña y dominadora absoluta de la “Naturaleza”, y de la naturaleza de la “Naturaleza”. Bajo el análisis de Leff (1994):

Estas relaciones entre el conocimiento teórico y los saberes prácticos se aceleran con el advenimiento del capitalismo, el surgimiento de la ciencia moderna y la institucionalización de la racionalidad económica. Con el modo de producción capitalista se produce la articulación efectiva entre el conocimiento científico y la producción de mercancías, por medio de la tecnología. (p. 22)

Estas ideas son coincidentes con la afirmación de Fine y Saad-Filho (2013) quienes enfatizan que “en el capitalismo el desarrollo tecnológico está regido por el imperativo de la ganancia en todas las actividades comerciales” (p. 27).

En este episodio, se manifiesta la participación de la praxis administrativa en la génesis del paradigma racional económico que actualmente gobierna gran parte de la humanidad.

Expuesto lo anterior, a continuación se analizan las evidencias lógicas que se logran inferir en el tercer elemento de la triada que ha dinamizado la historia humana: la ciencia.

4.1. Séptimo análisis. El comercio masivo y global de las innovaciones tecnológicas

Durante esta etapa histórica se han mantenido la especialización y el perfeccionamiento constante de todas las funciones administrativas de las corporaciones económicas moldeadas por innovaciones científicas y tecnológicas, realidad que ha derivado en un claro avance de la praxis administrativa: el desarrollo de sistemas complejos de gestión organizacional.

¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron este avance?

- Existe un dominador que marca el rumbo: La trilogía *poder-capital-ciencia*.
- Existen desafíos muy claros: Comercializar a gran escala innovaciones tecnológicas que, se supone, proporcionarían a la humanidad innumerables “beneficios”, y con ello conseguir la mayor acumulación de capital y poder.
- Existe talento administrativo: Que ha logrado la producción, distribución y comercialización masiva de cientos de productos con innovaciones tecnológicas derivadas de descubrimientos científicos; bajo una lógica de mercado, productividad, competitividad y acumulación de capital.
- La tecnología es muy importante: Desde el enfoque de esta investigación se observa que cuando están presentes, el *capital* y la *tecnología*, pueden asumirse como dominadores del avance administrativo ya que tienen el poder de imponer un desafío, por ejemplo, científicos que crean una nueva vacuna. Sin embargo, nótese que la *tecnología* y el *capital* también pueden asumir el rol de coadyuvantes a la solución de un desafío y en ese caso sí serían factores independientes a los tres anteriores, por ejemplo, una computadora o una maquinaria industrial.

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

De acuerdo con la lógica, no existiría avance administrativo si se cancela uno de los factores identificados, razón que daría el carácter de factor determinante a cada uno de los tres. Por citar un ejemplo, si se retira por completo el subelemento *ciencia* (conocimiento) de la trilogía ya mencionada, que en este caso

adopta la forma de dominador en turno, no habría ninguna innovación tecnológica que deba ser comercializada, con lo cual no existiría un nuevo desafío por resolver ni avance administrativo derivado de ello.

Otro caso hipotético, si en lugar del desafío (comercializar a gran escala innovaciones tecnológicas) el propósito científico hubiera seguido siendo la búsqueda de la verdad y no de la utilidad, es indudable pensar que otro rumbo habría tomado la humanidad, pero no el actual ni los avances administrativos que tenemos ahora.

5. Un largo recorrido hacia el desarrollo sostenible

La poderosa trilogía *poder-dinero-ciencia* comenzó a registrar éxitos sin precedentes en el devenir histórico. En la mente de las sociedades más poderosas se fue consolidando, cada día más, la idea de una supremacía casi ilimitada del ser humano frente a la “Naturaleza”. Por decirlo de alguna forma, solo había tiempo para pensar en el progreso y no en sus consecuencias.

En la algarabía del progreso algunos pensadores reflexionaron sobre los efectos desde una perspectiva crítica. Uno de ellos, Walter Benjamin, quien, en una de sus tesis filosóficas expuesta poéticamente, cuestiona de la siguiente forma a la humanidad que le corresponda vivir el presente.

¿Acaso no nos roza, a nosotros también, una ráfaga del aire que envolvía a los de antes?
¿Acaso en las voces a las que prestamos oído no resuena el eco de otras voces que dejaron de sonar? [...] Si es así, un secreto compromiso de encuentro está entonces vigente entre las generaciones del pasado y la nuestra. Es decir: éramos esperados sobre la tierra. También nosotros, entonces, como a toda otra generación, nos ha sido conferida una *débil* fuerza mesiánica, a la cual el pasado tiene derecho de dirigir sus reclamos. (Benjamin, 2005, p. 18)

¿Reclamos del pasado? ¿Acaso el pasado podría exigir cuentas de los ríos que ya no están, de los bosques que ya no existen y de los ecosistemas que algún día estuvieron aquí? ¿podría reclamar la brutal pérdida de biodiversidad?

Ese pasado ¿podría preguntar a los mexicanos que ocurrió con la laguna de Marland, que era el vaso lacustre más importante entre San Luis Potosí y Veracruz?

¿a los soviéticos por la completa sequía del mar de Aral y la contaminación originada en Chernóbil? ¿a brasileños por el incendio del Amazonas? ¿a los australianos por los más de 10 millones de hectáreas devoradas por el fuego en 2019-2020? ¿a los estadounidenses, europeos y chinos por su enorme nivel de emisiones de gases efecto invernadero?

Transcurrieron muchas décadas y más lustros. Ha sido largo y tardado el viaje hacia la conciencia generalizada que pugna por un desarrollo humano sostenible. Tres grandes científicos mexicanos lo expresan así:

La sociedad en general seguía teniendo la concepción de que nuestro planeta era verdaderamente enorme y, consecuentemente, de que la atmósfera que lo rodea era gigantesca y de que los recursos naturales eran también inagotables. Esta percepción permaneció vigente hasta la década de 1970 [...] Cualquier nueva idea sobre el impacto negativo que el desarrollo económico y tecnológico de la humanidad tenía sobre el medio ambiente se veía contrarrestada por la convicción de que los avances tecnológicos del futuro resolverían, de alguna forma u otra, todos esos problemas. (Molina, Sarukhán y Carabias, 2017, p. 21)

Esa convicción aún está presente en muchos sectores de la sociedad que depositan casi toda su esperanza en la tecnología porque, posiblemente, en su fuero interior, se espera poco del género humano guiado por convicciones de orden moral o espiritual. La realidad es que el desafío ambiental ha avanzado más rápido de lo previsto y ha logrado convertirse en un nuevo dominador que está marcando el rumbo de la historia.

5.1. Un nuevo dominador en la historia: la crisis medioambiental, el desafío más grande que enfrenta la humanidad

Los graves daños al ecosistema planetario fueron evidentes para la comunidad científica, que incluso se vio precisada a crear una nueva disciplina: la ecología. La comprensión científica del problema ambiental y de sus terribles consecuencias para el mundo, estableció la imperante necesidad de comunicarlas a la humanidad entera y de actuar en consecuencia.

A partir de la década de los 70 del siglo pasado la conciencia ambiental a nivel global comenzó a despertar. En 1970, una manifestación de esa conciencia

ecológica fue expuesta ante una tribuna internacional por el dirigente de una de las religiones más importantes del mundo; en el discurso que pronunció el Papa Pablo VI con motivo del 25 aniversario de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), advertía la amenaza de una “verdadera catástrofe ecológica bajo el efecto de la explosión de la civilización industrial” y precisaba que:

estamos viendo ya viciarse el aire que respiramos, degradarse el agua que bebemos, contaminarse los ríos, los lagos, y también los océanos hasta hacer temer una verdadera “muerte biológica” en un futuro próximo, si no se toman pronto enérgicas medidas, valientemente adoptadas y severamente ejecutadas. (Pablo VI, 1970, p. 3)

Las siguientes tres iniciativas describen parte de aquel inicio en que las naciones del mundo comenzaron a unirse para encarar, de manera coordinada, los problemas del medio ambiente¹⁶.

En 1972 se celebró la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano (CNUMH), conocida también como Conferencia de Estocolmo, primera cumbre organizada a nivel mundial sobre cuestiones medioambientales. En su Declaración manifiesta:

El hombre es a la vez obra y artífice del medio que lo rodea, el cual le da el sustento material y le brinda la oportunidad de desarrollarse intelectual, moral, social y espiritualmente. En la larga y tortuosa evolución de la raza humana en este planeta se ha llegado a una etapa en que, gracias a la rápida aceleración de la ciencia y la tecnología, el hombre ha adquirido el poder de transformar, de innumerables maneras y en una escala sin precedentes, cuanto lo rodea. Los dos aspectos del medio humano, el natural y el artificial, son esenciales para el bienestar del hombre y para el goce de los derechos humanos fundamentales, incluso el derecho a la vida misma [...] Hemos llegado a un momento de la historia en que debemos orientar nuestros actos en todo el mundo atendiendo con mayor solicitud a las consecuencias que puedan tener para el medio. Por ignorancia o indiferencia, podemos causar daños inmensos e irreparables al medio terráqueo del que dependen nuestra vida y nuestro bienestar. (CNUMH, 1972, p. 3)

¹⁶ Cabe señalar que, para desarrollar el presente apartado, entre otras cosas, el sustentante de esta tesis estudió el curso denominado “Gobernanza ambiental global: La política internacional del cambio climático” impartido en El Colegio de México (COLMEX). En caso de que se desee abundar más en el tema conviene revisar la cronología de las cumbres mundiales sobre el clima: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cronologia-de-negociaciones-sobre-el-clima/>

Años más tarde, la ciencia detectó y explicó a la humanidad la presencia de un grave fenómeno: la atmósfera del planeta se estaba calentando. Como resultado, en 1979 se realizó la denominada Primera Conferencia Mundial sobre el Clima convocada por la Organización Meteorológica Mundial (OMM) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), misma que giró, precisamente, en torno al calentamiento global.

En el año 1983 la Asamblea General de las Naciones Unidas creó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, que tenía por objetivo desarrollar y proponer estrategias medioambientales de largo plazo para que el mundo alcanzara un desarrollo sostenido para el año 2000. De esta iniciativa nació el informe denominado *Nuestro futuro común*, mejor conocido como Informe Brundtland que se presenta en 1987 y manifiesta al mundo que “Lo que se necesita ahora es una nueva era de crecimiento económico, un crecimiento que sea poderoso a la par que sostenible social y medioambientalmente” (Organización de las Naciones Unidas, Asamblea General [ONU-AG], 1987, p. 13).

La respuesta internacional al problema ambiental continuó organizándose a través de comisiones y programas especiales que registraron avances y retrocesos. Muchas cumbres mundiales y conferencias internacionales se realizaron durante las décadas siguientes en las que se establecieron acuerdos, protocolos, y objetivos para el cuidado del medio ambiente y de la humanidad en su conjunto.

Los científicos se han encargado de traducir los desafíos que impone este nuevo dominador. En la medida que se hace más comprensible para la sociedad cobra más fuerza y poder de influencia en los ámbitos económico y político.

Al referirse al incremento de la temperatura en la Tierra, el premio nobel de Química, Mario Molina, explica que los efectos de estas transformaciones climáticas son preocupantes ya que modifican el ciclo hidrológico del planeta lo cual provoca más inundaciones, sequías, e incrementos en el nivel del mar y en la intensidad de los huracanes. Puntualizó que el aumento de dos grados de temperatura sería peligroso y que las consecuencias de ello serían de dimensiones catastróficas con las consecuentes pérdidas económicas (Chavarría, 2006).

Coincide con esa apreciación el reconocido científico ambientalista Lovelock (2007), al afirmar que:

Una vez que la Tierra empiece a avanzar rápidamente hacia su nuevo estado más caliente, el clima desbaratará el mundo político y empresarial. Las importaciones de comida, combustible y materias primas serán cada vez más difíciles conforme los proveedores de otras regiones se vean desbordados por sequías e inundaciones. (p. 34)

El Informe sobre Desarrollo Humano (IDH) que se orientó al estudio de esta problemática y responde a quienes cuestionan las causas que originan el cambio climático, señala que “la probabilidad de que la mayor parte del calentamiento observado se deba a gases de efecto invernadero generados por el ser humano es de más de 90%.” (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2007-2008, p. 32).

Años más tarde, la evidencia científica fue aún más contundente y lleva a confirmar que la causa de este daño ambiental es antropogénica. En un estudio que buscaba cuantificar el consenso sobre el origen humano del calentamiento global, practicado a casi 12,000 trabajos científicos, Cook *et al.*, (2013) descubrieron que el 97.2% de los estudios coincidían en señalar que la existencia del cambio climático es atribuible a la acción humana, tan solo el 0.7% rechazaba esa posición y el 0.3% manifestó no estar seguro de las causas. El consenso es abrumadoramente claro.

El citado Informe sobre Desarrollo Humano también enfatiza que tan solo dos grados centígrados de temperatura separan a la humanidad de la esperanza y la desesperación. En este informe se afirma que, para evitar que el cambio climático sea de dimensiones catastróficas, se debe impedir que la temperatura aumente más de 2°C respecto al nivel de la época preindustrial (PNUD, 2007-2008).

Para diciembre de 2014, Ban Ki-moon, secretario general de las Naciones Unidas de aquel momento, presentó ante la Asamblea General el informe “El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta” que sentencia, sin ambigüedad alguna, que:

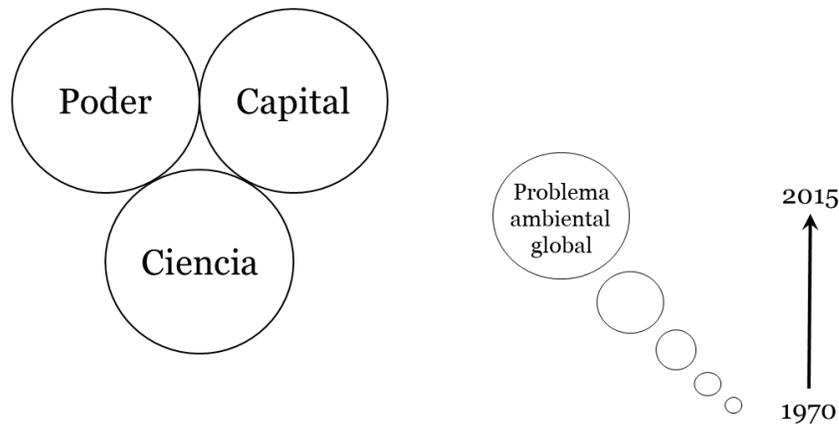
Nos encontramos en una encrucijada histórica, y la dirección que tomemos determinará que cumplamos o no cumplamos nuestras promesas. Gracias a la economía globalizada y a los

avances de la tecnología podemos decidir poner fin a antiguos males como la pobreza extrema y el hambre. O podemos seguir degradando nuestro planeta y permitir que las desigualdades intolerables siembren amargura y desesperación. Nuestra ambición es lograr el desarrollo sostenible para todos. (ONU-AG, 2014, p. 4)

El medio ambiente y sus desafíos consolidaron aún más su influencia en una parte importante de la agenda mundial ya no solo circunscrita al ámbito científico, sino también al social en general, y al político y económico en particular.

Nótese que, ante el motor de la historia representado por la trilogía *poder-capital-ciencia*, el problema ambiental global viene emergiendo con un poder de influencia nunca visto (Figura 1) y con la capacidad de movilizar una agenda global con un rumbo alterno al devenir histórico apuesto al exclusivo paradigma racional económico que aún impera.

Figura 1
Motores de la historia y un nuevo dominador global



La poderosa influencia de este nuevo dominador condujo a 194 naciones del mundo a firmar el Convenio Marco Sobre Cambio Climático de la Organización de las Naciones Unidas (CMNUCC) y a 192 países a suscribir el Protocolo de Kioto. El año 2015 registra hechos relevantes, en el mes de septiembre, más de 150 jefes de Estado y de Gobierno del mundo participan en la Cumbre del Desarrollo Sostenible en la que se adopta la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS). Unos meses después, en diciembre, durante la Vigésima Primera Conferencia de las Partes (COP-21) 195 soberanías firmaron el acuerdo vinculante sobre el clima, conocido como “Acuerdo de París”.

Unos meses antes, en mayo del mismo año 2015 el Papa Francisco publicó la Encíclica *Laudato si'* en la que hace una amplia y profunda reflexión sobre el desafío ambiental que enfrenta la humanidad entera y convoca a los poderes económicos, políticos y a más de 1200 millones de católicos de todo el mundo a cuidar el medio ambiente. Entre otras cosas, advierte que:

La humanidad está llamada a tomar conciencia de la necesidad de realizar cambios de estilos de vida, de producción y de consumo [...] El cambio climático es un problema global con graves dimensiones ambientales, sociales, económicas, distributivas y políticas [...] Los recursos de la tierra también están siendo depredados a causa de formas inmediatas de entender la economía y la actividad comercial y productiva. (Francisco, 2015, pp. 18, 19 y 23)

Todo indica que las predicciones de científicos y visionarios comienzan a ser cada día, y de forma más acelerada, coincidentes con la realidad actual. Tal como se verá a continuación.

Al respecto, Molina *et al.*, (2017) afirman: “Existe un claro consenso entre la comunidad científica respecto a que las alteraciones del clima en muchas partes del mundo se deben al aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero generados por la actividad humana” (p. 29). También explican que las tasas de acumulación de los gases de efecto invernadero se incrementaron exponencialmente a partir de la Revolución Industrial. Durante cientos de miles de años la concentración de CO₂ en la atmósfera se mantuvo estable, entre 200 y 280 partes por millón (ppm), sin embargo, la actividad humana ha logrado aumentar rápidamente dicha concentración hasta 400 ppm en poco más de dos siglos.

Ciertamente a lo largo de la historia de la Tierra han ocurrido cambios climáticos, pero han sido de origen natural y se producen durante largos periodos de tiempo que van desde los miles hasta los millones de años.

En 1957 el científico Charles Keeling publicó un trabajo en el que sostenía que los mares del planeta no tendrían la capacidad para absorber el bióxido de

carbono (CO₂) que producía la actividad industrial (Molina *et al.*, 2017). Tal como explica Sarmiento (2015) cerca de la cuarta parte del total de emisiones es captada por los océanos¹⁷ que realizan esta función a costa de su propia acidificación, cuya tasa actual es la más alta durante al menos los últimos 300 millones de años. Y afirma -Sarmiento- que la acidificación de los océanos es por sí sola una razón más que suficiente para concertar una drástica reducción de CO₂.

La acidificación de los mares pone en peligro la biodiversidad y los ecosistemas marinos que mantienen la salud del planeta y el bienestar social de la humanidad. Se calcula que el 61% del PIB mundial proviene del océano y de zonas costeras situadas a menos de 100 km del litoral. Los océanos son una de las principales zonas de biodiversidad del mundo ya que constituyen más del 90% del espacio habitable del planeta. Debido a los recursos que los océanos proporcionan los asentamientos humanos se han establecido cerca de las costas; el 38% de la población mundial vive a menos de 100 km de la costa y el 67% a menos de 400 km. (Paşca, s.f.).

Desde el informe Brundtland se advertía ya el progresivo aumento de víctimas de catástrofes llamadas naturales.

Durante el decenio de 1970, murieron seis veces más personas en "catástrofes naturales" cada año, que en el decenio de 1960, y dos veces más soportaron dichos desastres. Sequías e inundaciones, catástrofes entre cuyas causas se encuentra la diseminada deforestación y los cultivos excesivos, han contribuido a aumentar el número de víctimas. En el decenio de 1960, anualmente el número de víctimas de la sequía ascendió a 18,5 millones y a 24,4 millones en el decenio de 1970; 5,2 millones de personas fueron anualmente víctimas de inundaciones en el decenio de 1960, comparadas con 15,4 millones en el decenio de 1970. Todavía no se dispone de resultados para el decenio de 1980, pero esta década propensa a estos desastres parece aumentar la tendencia, con sequías en África, India y América Latina, inundaciones por toda el Asia, parte de África y la región andina de América Latina. (ONU-AG, 1987, p. 43)

En un mensaje difundido con el motivo del Día Mundial de Lucha contra la Desertificación y la Sequía, conmemorado en junio de 2019, António Guterres,

¹⁷ Otra cuarta parte la capta la biósfera y el resto se concentra en la atmósfera.

secretario general de la ONU, explica que la desertificación, la degradación del suelo y las sequías son graves problemas que afectan ya a millones de seres humanos en todo el mundo. Afirma que cada año el mundo pierde 24,000 millones de toneladas de suelo fértil. Se calcula que este hecho reduce el PIB hasta en un 8% en los países en desarrollo. Por lo anterior, hace un llamado al mundo para proteger, restaurar y utilizar mejor los suelos, y así poder revertir esta tendencia amenazadora (Dickinson, 2019).

La *Global Footprint Network* (2022), organización que calcula el Día del Exceso de la Tierra (EOD por sus siglas en inglés¹⁸), es decir, la fecha aproximada en que el consumo humano supera la capacidad de la tierra de generar los recursos naturales para un año determinado, ha realizado estudios que han logrado estimar el sobregiro ecológico en el que se encuentra la humanidad respecto a los recursos naturales que consume.

De acuerdo con esta medición (EOD), a partir de 1970 la raza humana comenzó a tener déficit con la Tierra debido a que consume más recursos de los que el planeta puede generar en el mismo año. A saber, en ese primer año de medición el sobregiro se presentó el 23 de diciembre; años más tarde, para 1987 el EOD se registró el 19 de diciembre, mientras que para el año 2019 se ubicó el 29 de julio. Nótese que, debido a los efectos de la pandemia de COVID-19, se observa una ligera recuperación de casi cuatro semanas para el año 2020, ya que la fecha del sobregiro fue el 22 de agosto, con lo cual, se confirma la posibilidad real de disminuir la huella ecológica mediante el cambio drástico de patrones de comportamiento de la actividad humana.

Lo anterior significa que en el 2020 la humanidad agotó su presupuesto anual durante los primeros ocho meses, comprometiendo la subsistencia de las generaciones futuras, debido a que todo lo que se consuma de septiembre a diciembre correspondería al año 2021. Bajo esta metodología se afirma que para sostener el actual nivel de producción y consumo se requieren 1.60 planetas Tierra.

¹⁸ Earth Overshoot Day (EOD).

Lamentablemente, en el último año de cálculo, el EOD de 2021 retrocedió al mismo nivel de antes de la pandemia, ubicando la fecha nuevamente el 29 de julio.

Posiblemente ahora se logra comprender con mayor claridad la advertencia de Martin Rees, que hasta hace algunos años parecía extremadamente catastrofista. Quien fuera presidente de la *Royal Society* ha sentenciado que las probabilidades de que nuestra civilización sobreviva al final del presente siglo no son mayores al 50% (Rees, 2003). Esta afirmación, que de alguna forma resume la gravedad de los riesgos tecnológicos, sociales y ambientales que enfrenta el género humano, brinda un horizonte de tiempo sumamente alarmante porque hace algunos años empezó a correr el plazo de este peligroso escenario.

Ciertamente, a partir del informe Brundtland se populariza ampliamente la idea del desarrollo sostenible. Aunque este es un avance muy importante, es preciso dar un paso más para comprender que la esencia de este concepto no está en el desarrollo en sí, ni en la anhelada sostenibilidad *per se*. La trascendencia radica en entender que *la esencia del desarrollo sostenible es la preservación de especies, incluida la humana. Lo que está en juego no es la posibilidad de sostener el desarrollo, sino la necesidad de preservar la vida.*

Las evidencias que confirman las predicciones científicas sobre las consecuencias que traerían los daños ambientales cada vez son más, más graves y de mayor magnitud. Tal como ya se había mencionado en páginas anteriores, las conclusiones del informe de la Plataforma Intergubernamental Científico-Normativa sobre Diversidad Biológica y Servicios de los Ecosistemas advierten que la humanidad está frente a una posible extinción masiva de especies. Estiman que 1,000,000 de especies están en riesgo de extinción (IPBES, 2019). Ante la posible ocurrencia de esta catástrofe la humanidad entera debería preguntarse, de no cambiar decididamente el rumbo, ¿también nuestra especie está en ese riesgo?

Al observar los enormes desafíos ecológicos que se deben enfrentar y recordar los ideales de dominio de la Naturaleza que la Ilustración infundió en un sector muy importante de la humanidad, es conveniente reflexionar sobre la sentencia de Horkheimer y Adorno (2016):

Hoy, que la utopía de Bacon de <<ser amos de la naturaleza en la práctica>> se ha cumplido a escala planetaria, se manifiesta la esencia de la constricción que él atribuía a la naturaleza

no dominada. Era el dominio mismo. En su disolución puede ahora agotarse el saber, en el que según Bacon residía sin duda alguna <<la superioridad del hombre>>. Pero ante semejante posibilidad la Ilustración se transforma, al servicio del presente, en el engaño total de las masas. (p. 93)

El calentamiento global y la pérdida de biodiversidad plantean la posibilidad real de un colapso ecológico mundial. El uso de combustibles fósiles (principalmente petróleo y carbón), la actividad agrícola e industrial, la deforestación y el uso de tecnologías inadecuadas son las principales actividades que colocan a la humanidad no solo ante un mero problema ambiental, la confrontan de manera insoslayable ante un problema de supervivencia de nuestra especie.

Al referirse al cambio climático global, tres de los científicos mexicanos que podrían considerarse como los más importantes expertos en el tema, Mario Molina, José Sarukhán y Julia Carabias sentencian la envergadura de este desafío: se trata del “reto más grande que la humanidad ha enfrentado en su existencia en el planeta” (Molina *et al.*, 2017, p. 12).

Si en el devenir de la humanidad ha aparecido un nuevo *dominador* (la crisis ambiental global), que parece tener el potencial de dinamizar el rumbo de la historia al marcar parte de la agenda internacional, y este dominador impone nuevos y relevantes *desafíos*, estarían dadas las dos primeras condiciones para que el *talento* administrativo reaccione tratando de dar respuesta a esos desafíos y, por lo tanto, se registren nuevos avances en la praxis administrativa.

5.2. Octavo análisis. Hacia el anhelado desarrollo sostenible

El avance de la praxis administrativa se observa en la incorporación de preocupaciones sociales y medioambientales en la gestión de las organizaciones empresariales. Se podría dar cuenta de muchos ejemplos en el ámbito empresarial, observados en lo individual o de manera colectiva (grupos de empresas), tales como la creación o adopción de modelos de negocios económicamente viables, socialmente responsables y ambientalmente sostenibles, la aplicación de la triple cuenta de resultados (3BL), de la Teoría de partes relacionadas (*stakeholders*), de modelos de empresas sociales y la incorporación de estándares cada vez más

exigentes en la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entre otros.

¿Cuáles fueron los factores determinantes que permitieron este avance?

- Irrumpe un nuevo dominador: La crisis ambiental global (Calentamiento global y pérdida de biodiversidad).
- Existen desafíos sin precedentes en la historia: Preservar la supervivencia de las especies, incluida la humana, mediante el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030.
- Hay talento administrativo en desarrollo: Capacidad técnica y convicción ética para incorporar preocupaciones ambientales y sociales a la gestión empresarial sin atender contra la viabilidad económica de la empresa.

¿Si se elimina uno de estos factores se habría presentado el avance?

Definitivamente no se registrarían los avances administrativos (aún incipientes en muchos casos), razón que daría el carácter de factor determinante a cada uno de los tres. Es decir, si se asume que no existe el dominador (no hay crisis ambiental), no habría tampoco desafío ni razón de ser que oriente la praxis administrativa hacia algo inexistente. Ahora bien, si existe el dominador, pero se desconoce la gravedad del desafío (hecho que aparentemente lo hace inexistente) como ocurría antes de la década de los 70 del siglo XX, se observa que los negocios continuaron asumiendo la maximización de la riqueza como único paradigma racional económico y no hubo avances administrativos relevantes pese a que centenares de gerentes y jefes de planta observaban diariamente las enormes columnas de humo que salían de chimeneas industriales o ríos de aguas contaminadas. En este caso estaba presente el dominador y el talento, pero sin el desafío (conciencia del daño ambiental) no existió avance administrativo que apuntara hacia el desarrollo sostenible. Por último, en la realidad actual existe el dominador (calentamiento global) y el desafío (no emitir gases de efecto invernadero), sin embargo, aún no hay talento técnico a un nivel tal que permita la producción de bienes y servicios con 0% de emisiones de contaminantes o, por lo menos, para la implementación de estrategias propias de la economía circular en la mayoría de las empresas del mundo. Debido a que el talento administrativo aún

está en desarrollo, no se ha logrado un avance administrativo realmente significativo a escala planetaria; no obstante, es factible dar cuenta de importantes resultados alcanzados por organizaciones, tanto públicas como privadas, que están a la vanguardia en este proceso de transición hacia una economía descarbonizada.

6. Hipótesis

Después de la narrativa expuesta a lo largo de este capítulo, conviene retomar el cuestionamiento central de esta investigación: ¿Cuáles son y de qué manera se estructuran los factores que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana?

Tomando como punto de partida la hipótesis preliminar desde la cual se asumió la existencia necesaria de factores que determinan el avance de la praxis administrativa que han estado siempre presentes a lo largo de la historia y, con base en las evidencias encontradas e inferidas en los ocho análisis antes expuestos, es posible formular las siguientes hipótesis.

6.1. Hipótesis de investigación

Los factores fundamentales que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana son tres: (1) *el dominador en turno*, (2) *el desafío* y (3) *el talento administrativo*.

De esta hipótesis es preciso explicar con mayor precisión dos conceptos que deben permanecer siempre unidos en ella: lo fundamental y lo determinante. Un factor obtiene el carácter de determinante al verificar que es *causa indispensable* de la ocurrencia de un avance administrativo. En los ocho casos que sustentan esta hipótesis es posible verificar, mediante análisis lógicos, que cada factor es imprescindible ya que si se llegara a omitir alguno de ellos no ocurriría el avance administrativo.

Ahora bien, el carácter de fundamental hace referencia a la *presencia permanente y universal* de un factor en todos los casos que sean sujetos a análisis;

es decir, se asume que si un factor es verdaderamente fundamental debe estar siempre presente en todo avance administrativo de cualquier momento de la historia y de cualquier categoría del desarrollo de la administración. De lo anterior se desprende que, un factor permanecerá en calidad de cardinal o sustancial siempre y cuando siga estando presente en todo tiempo histórico y en todo tipo de categoría, es decir, mientras no se encuentre un caso que lo refute.

Expuesto lo anterior, es posible anticipar la existencia de avances administrativos en los cuales figuren factores diferentes a los tres que sostiene esta hipótesis, ante los cuales, la labor será la de verificar que sean determinantes y corroborar que sean fundamentales. De acuerdo con este razonamiento se asume la posibilidad de que un factor diferente llegue a ser determinante debido a que sea causa indispensable de un avance administrativo, pero que, no figure en otros casos; bajo esa situación, ese factor podría ser determinante de naturaleza complementaria, pero no fundamental (cardinal o sustancial).

Es así que, para lograr la corroboración de hipótesis se debe exigir que los tres factores sean determinantes (causa indispensable) y fundamentales (siempre presentes). Ambas características son indispensables.

6.2. Hipótesis falsadoras: criterios de falsabilidad

Para dar cumplimiento al método de falsabilidad expuesto en la metodología de investigación, se plantean a continuación las siguientes cuatro hipótesis falsadoras que establecen los criterios de falsabilidad de la hipótesis de investigación:

1ª Son factores completamente diferentes: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son completamente diferentes a los tres que sostiene la hipótesis de investigación. Se trata, pues, de una refutación total.

2ª Son menos factores: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa no necesariamente son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; es posible la ocurrencia del avance con la manifestación de uno o dos de esos mismos factores. Se trata, pues, de una refutación parcial.

3ª Son más factores: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa sí son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; no obstante, existen otros factores fundamentales más. Se trata, pues, de una refutación parcial.

4ª Son menos factores con otros diferentes: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son solo algunos de los tres que sostiene la hipótesis de investigación, pero existen otros factores fundamentales más. Se trata, pues, de una refutación parcial.

De esta forma, con base en estos criterios de falsabilidad se pretenderá refutar la hipótesis de investigación desde todas las formas lógicas posibles, lo cual podría suceder de manera total o parcial si se comprueba la ocurrencia de alguna de estas en los casos de estudio que se analizan a lo largo del siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

DESAFÍOS EN LA HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

En este capítulo se presenta el trabajo que fue realizado con el objetivo de validar o refutar la hipótesis de investigación. Como se podrá observar, dicha hipótesis fue sometida a contrastación en seis ocasiones haciendo uso, en cada caso, de los métodos inductivo y de falsabilidad, y en cada uno de ellos inmerso el método analítico.

Para llevar a cabo la contrastación antes mencionada se estudiaron entidades empresariales individuales e independientes unas de otras. Las organizaciones que fueron sujetas a estudio han sido: La compañía yugoslava identificada como XYZ, las empresas aéreas Vingresor y *Scandinavian Airlines System*, la empresa social Grameen-Danone y la fundación de la empresa mexicana Bimbo.

Conviene recordar que, de acuerdo con la metodología de investigación de esta tesis, la corroboración de la hipótesis se logra únicamente después de validar su veracidad con el método inductivo y de no poder refutarla haciendo uso del método de falsabilidad.

Expuesto lo anterior, es preciso continuar con la disertación.

1. La autogestión en la Yugoslavia socialista

1.1. El autor de la narrativa

Ichack Adizes, macedonio de nacimiento, ha sido considerado un prominente pensador empresarial en Estados Unidos. Fue un catedrático de la Escuela de Posgraduados de Administración de Empresas de la Universidad de Columbia que conjunta tres características relevantes: Posee un conocimiento amplio en el campo de las ciencias administrativas, su trabajo académico y de investigación ha sido muy relevante y lo han hecho merecedor de 14 doctorados

honoris causa de diversas universidades, y su experiencia de vida en un país socialista le permite ampliar su entendimiento en este tipo de organizaciones.

Entre sus trabajos, Adizes realizó una investigación exploratoria de tipo descriptiva y analítica sobre la autogestión en Yugoslavia, tal como se practicaba en el año 1967¹⁹. Esta investigación doctoral sirvió de sustento a su obra titulada *Autogestión: La práctica Yugoslava. El efecto de la descentralización sobre los sistemas de organización*. Como se podrá deducir, dicho libro es la base para el análisis y desarrollo del presente caso.

1.2. Contexto histórico

Para comprender el contexto histórico del estudio realizado se deben destacar dos momentos relevantes: el nacimiento de la autogestión, el 26 de junio de 1950, fecha en que se promulga la ley que transfería la propiedad de las fábricas a los trabajadores; y 1965, año en el que Yugoslavia emprendió una reforma económica que buscaba una mayor descentralización para las compañías autogestoras, a fin de que, sin perder sus principios ideológicos, se pudieran adaptar a diversos cambios político-económicos.

Adizes (1977) explica que la autogestión hace referencia, en esencia, a la participación de todos los miembros de una organización en la propiedad y el control de esta, así como en el establecimiento de los objetivos que ella misma habrá de perseguir. La autogestión es diferente a los sistemas estatal y de mercado en diversos aspectos; por ejemplo, su organización es democrática y poco jerárquica, persigue objetivos múltiples no solamente económicos, depende de mecanismos de mercado para regular su actividad económica sin restar poder a sus integrantes para manejar la empresa y determinar la distribución de utilidades, mantiene un gobierno polivalente en lugar de univalente²⁰, y se basa en la propiedad social²⁰.

¹⁹ Esta investigación corresponde a su tesis doctoral titulada *The effect of Decentralization on Organizational Behavior: An Exploratory Study of the Yugoslav Self-Management* sustentada en el año 1968 en la Universidad de Columbia.

²⁰ Esta última característica debe distinguirse como una de las cuatro formas de propiedad: privada, comunal, estatal y social.

1.3. La organización estudiada

Adizes (1977) realiza un meticuloso estudio sobre dos compañías industriales de Yugoslavia en la época socialista, mismas que identifica como ABC y XYZ. Ambas compañías tienen mucho en común: fueron fundadas en 1890²¹ y 1903, respectivamente; estaban ubicadas a las afueras de Belgrado; las dos estaban dedicadas a elaborar productos textiles; poseían tecnología y mercados similares; sin embargo, no entraban en competencia directa ya que ABC fabricaba telas de algodón y XYZ de lana. En tanto, poseían una capacidad semejante, ABC empleaba a unos 2900 trabajadores mientras que XYZ a un promedio de 2600.

En términos generales, la compañía ABC era más moderna y estaba más orientada al mercado, mientras que XYZ gozaba de mejores relaciones laborales y orientaba su estrategia hacia la producción. En el departamento de mercadotecnia de ABC laboraban 39 mercadólogos mientras que en XYZ eran menos de una tercera parte; pero, en esta última, el puesto de director técnico era muy importante en la estructura jerárquica. Por otra parte, en casi todos los aspectos, ABC estaba más descentralizada que XYZ.

Respecto a la organización de estas compañías, la diferencia más marcada radicaba en las personalidades y ejercicio de poder de sus directores generales. El director general de ABC era un joven emprendedor de poco más de 30 años, con alto nivel de estudios, que gozaba de poder y fuertes relaciones políticas en el Partido; tenía una gran habilidad persuasiva, era alguien a quien la gente temía y respetaba. Bajo su estilo de dirección en la empresa no existía ningún liderazgo notable en los niveles primero y segundo por debajo de él. Por otra parte, el director general de XYZ era un hombre que pasaba los 60 años, con escasa formación académica, quien parecía no tener ambiciones políticas y que su estilo de liderazgo se orientaba a obtener consensos y aplicar la ley. Este hombre, querido y respetado por los trabajadores, se rodeó de un equipo de funcionarios administrativos capaces y prominentes.

²¹ Se debe advertir una contradicción en esta fecha. En la página 106 del libro en comento se señala este año de fundación; sin embargo, en la página 135 se indica que se fundó en 1898.

Con excepción del proyecto para modernizar la planta, la historia de ambas compañías era muy similar. Y es precisamente el desafío modernizador de la compañía XYZ el caso que se toma como base de análisis para iniciar el proceso de validación o rechazo de la hipótesis central de esta investigación mediante los métodos inductivo, de falsación y analítico.

Recuérdese que la validación de la hipótesis se basa en un razonamiento inductivo que permita verificar la existencia de los tres factores determinantes en los casos que se analizan, mientras que la falsación busca refutar la hipótesis con algún ejemplo que demuestre la ausencia de uno y más factores determinantes o la presencia de alguno distinto. De esta forma, al encontrar un caso que compruebe la ocurrencia de un avance administrativo con factores diferentes a los que sostiene la hipótesis, esta quedaría refutada de manera total o parcial según sea el caso.

La combinación de ambos métodos, embebidos de manera permanente con el método analítico que se practica en cada uno de ellos, constituye la lógica central de la contrastación de hipótesis.

Tal como se estableció en la metodología, en esta investigación queda integrado “un criterio que nos permita admitir en el dominio de la ciencia empírica incluso enunciados que no puedan verificarse [a plenitud, razón por la que] el criterio de demarcación que hemos de adoptar no es [únicamente] el de la verificabilidad, sino el de la falsabilidad de los sistemas” (Popper, 1962, p. 40).

1.4. Contrastación de hipótesis 1: Modernización de la compañía XYZ

En todos los casos, la contrastación de hipótesis se realiza mediante la guía de preguntas generadoras de análisis, tanto en el método inductivo como en la falsación, tal como se muestra a continuación²².

¿El autor describe textualmente algún avance en la praxis administrativa de una organización en particular?

²² Recuérdese que, tal como se estableció en la metodología de investigación, el método analítico subyace a los métodos inductivo y de falsación durante todo el desarrollo de esta disertación.

Sí. El avance administrativo consiste en la modernización de la compañía XYZ mediante la adopción de tecnología de fibras sintéticas con el fin de incrementar su productividad y competitividad.

1.4.1. Método inductivo

¿Para lograr la modernización de la compañía XYZ es posible identificar en la narrativa a los tres factores determinantes que la hipótesis central sostiene?

Sí, en la narrativa se identifica a los tres factores de acuerdo con lo siguiente:

Primer factor. Dominador en turno: gobierno, demanda y competencia con mejor tecnología

Para lograr ese avance, *¿el autor explica la influencia determinante de un dominador que haya tenido el poder de imponer algún desafío a la organización?*

Sí. El dominador en turno se integra por tres elementos concatenados: las políticas gubernamentales, la demanda de mercado y la competencia tanto nacional como la de Europa Occidental que hacía uso de tecnología más avanzada²³; estos impusieron la necesidad de competir en mercados más complejos y competitivos, mismos que evidenciaron la falta de productividad de la compañía. El autor lo narra de la siguiente forma:

En el pasado, la productividad no era de importancia primordial para la operación eficaz de la empresa [...] no había ni el estímulo ni los medios económicos para modernizar, aunque la empresa lo considerara necesario [pero] en el decenio de 1960 a 1969 hubo una serie de cambios [...] el gobierno comenzó a asignar más fondos a las industrias productoras de artículos de consumo y en cuanto a la demanda, como consecuencia de la rápida urbanización de Yugoslavia, y del incremento en los ingresos personales, hubo mayor necesidad de productos textiles. Además se intensificó la competencia, porque las industrias quedaron libres de la regulación oficial, y empezaron a tomar decisiones en materia de competencia en el mercado [y] se fomentaba la exportación mediante primas por las

²³ Nótese que en este caso es posible identificar en el *dominador en turno* a los tres motores de la historia expuestos por Harari: *el poder* representado por las políticas gubernamentales, el *capital* que se manifiesta con las empresas competidoras de Europa occidental pertenecientes al sistema capitalista y *la ciencia* que se encuentra en la tecnología más avanzada de esos mismos competidores. Conviene aclarar que, por diversas razones, estas fuerzas motrices del devenir histórico no siempre se observarán de forma tan clara, sobre todo en casos cuyo avance administrativo sea de menor magnitud o sumamente específico y limitado a un área muy particular de una empresa.

exportaciones en dólares a los mercados occidentales [por lo tanto] XYZ tuvo que entrar en la competencia con mercados más complejos y competitivos. La empresa hizo considerables esfuerzos para exportar, pero vio que sus productos no tenían aceptación en Europa Occidental, por su elevado costo y baja calidad [...] Como dijo Rajko: "...en las nuevas circunstancias. No había más remedio que competir o declararse en quiebra. Ya no teníamos subsidios; el gobierno ya no nos ayudaría" [...] En 1962 varios tejedores de XYZ fueron enviados otras empresas textiles del país. Vieron que sus competidores producían *kamgarn*²⁴ que resultaba más fácil de tejer [hecho que confirmaron] al leer la literatura internacional sobre la especialidad [notaron] que la producción internacional estaba utilizando cada vez más las fibras sintéticas mezcladas con la lana, en vez de pura lana. (pp. 136 y 137)

Por la importancia del tema debe quedar claro que, en este caso, la *tecnología* hace referencia a dos realidades diferentes, una es la de los competidores y otra es la que adoptará la compañía XYZ. En la narrativa antes expuesta, la tecnología de los competidores debe entenderse como parte del *dominador en turno* ya que, conjugada con las nuevas políticas gubernamentales y la nueva demanda de mercado, tiene el poder de imponer un desafío a la organización. Por tanto, no debe confundirse con la nueva tecnología que adoptará la compañía XYZ para modernizarse, ya que en este sentido debe entenderse como un factor que determina y se integra al propio avance administrativo.

Segundo factor. Desafío organizacional: riesgo de quiebra

¿El autor señala textualmente alguna problemática que desafíe a la compañía?

Sí. Tal como se ha esbozado, la problemática radicaba en la falta de productividad, altos costos, bajos niveles de calidad y maquinaria obsoleta que colocaban a la compañía en riesgo de quiebra por su incapacidad de competir en mercados más complejos. Lo precisa de la siguiente forma:

Era práctica habitual en aquel tiempo comprar equipo descartado por un país industrializado, equipo asequible a bajo precio [...] (En 1967 XYZ todavía tenía maquinaria *usada* adquirida en 1905 y en 1910). El departamento de contabilidad de esa empresa había señalado una

²⁴ Fibra elaborada parcialmente de lana y de hebras sintéticas.

elevación constante en el costo de las reparaciones [...] Los obreros mismos (que perdían ingresos por las frecuentes reparaciones de sus máquinas) clamaban por la modernización. Siempre que los administradores reclamaban a los obreros por la baja calidad de su producción, [ellos les respondían:] “Ya quisiéramos verlos a ustedes trabajando con estas máquinas arcaicas. Denos algo con qué trabajar bien” [...] El director del departamento de Investigación y Desarrollo [...] había convencido a la empresa de que se suscribiera a un gran número de publicaciones extranjeras, gracias a las cuales advirtió que la productividad de XYZ (la relación entre rendimiento y trabajo) era inferior a la de otros países [...] Para XYZ, esto no sólo requeriría nueva maquinaria, sino también una tecnología diferente. (pp. 135-137)

Tercer factor. Talento administrativo: administradores de la compañía

Para lograr ese avance, *¿el autor identifica textualmente la participación de los gerentes de la compañía?*

Sí. Se identifica la participación de los principales administradores de la compañía, destacando de manera preponderante el talento de Rajko, director del departamento de Investigación y Desarrollo y otros funcionarios administrativos. El autor lo describe de manera detallada de la siguiente manera:

El director del departamento de Investigación y Desarrollo, Rajko, fue el instrumento de la modernización subsecuente [...] había ingresado a la empresa como obrero en la línea de producción. Se mostró muy activo en los cuerpos de gobierno de XYZ y lo eligieron presidente del Consejo de Trabajadores. Terminado su mandato, el Consejo le otorgó su apoyo para que se le concedieran dos años de estudio pagados, [...] se graduó de ingeniero textil. [Nombrado director de ese departamento] dedicaba 12 y a veces hasta 14 horas diarias a la empresa [...] En 1963 Rajko sometió al *Collegium* la iniciativa de modernizar la empresa mediante la adopción de tecnología de fibras sintéticas. En la discusión que suscitó la ponencia, el director general de la empresa sugirió una segunda opción: modernizarse y expandirse con la tecnología disponible para fabricar telas de pura lana [En un principio había quienes se oponían a la propuesta de Rajko] Los participantes [en los debates relativos a las opciones de modernización] eran los principales funcionarios de la empresa: el director general, los directores de producción de XYZ, el director de producción de RN y de TC, el gerente de mercadotecnia, Rajko (director de Investigación y Desarrollo), el gerente de abastecimientos y los gerentes de finanzas y contabilidad [así como el] director de autogestión, es decir, el secretario general de la compañía [...] Los miembros más importantes del *Collegium*, después del director general, eran Rajko y el gerente de

producción de XYZ. Ambos se ocupaban de la producción [...] Durante una de estas juntas, Rajko presentó su argumentación a favor de la modernización mediante la adopción de fibras sintéticas. Le resultaron sumamente útiles sus revistas extranjeras, ya que la lectura de éstas le permitió comparar el número de bastidores que hay en Grecia con el de Yugoslavia. Señaló que, a pesar de ser Grecia un país más pequeño, poseía el doble de bastidores [...] Cuando se logró el consenso general en el *Collegium*, Rajko y los tres miembros restantes del grupo a favor de la idea, se encargaron de preparar una propuesta para el Consejo. [...] La proposición que preparó este grupo contaba con nada menos que 150 páginas. Contenía todos los argumentos internacionales mencionados, los planes de producción, las fuentes de financiamiento y los ingresos que se esperaban obtener. Se partía de que vendería toda la producción, y no se hizo ningún intento serio para investigar el mercado [por] falta de personal idóneo [...] Otro apartado de la proposición contenía datos sobre la distribución potencial de los ingresos adicionales que se derivarían de la modernización, [como] los aumentos esperados en ingresos personales, sobre los fondos en la construcción de nuevas casas, para la modernización de la cafetería, para nuevas duchas destinadas a los obreros en varias unidades, etcétera [ya que] “Si no les mostramos lo que pueden obtener de la modernización, no lograremos que voten por ella”, comentó Rajko [A partir de entonces comenzaría el largo proceso de discusión y debate entre los diversos comités, el Partido y grupos que debían aprobar por unanimidad la propuesta y, dado que] la ponencia formal de Rajko era la única bien estructurada y que ofrecía [claros] beneficios [...] se obtuvo el consenso general²⁵ para recomendar al Consejo de Trabajadores la adopción de las fibras sintéticas [...] El Consejo anunció formalmente su *decisión* de solicitar un empréstito²⁶ al banco para emprender la modernización y para iniciar los trámites necesarios para adquirir las máquinas²⁷ que hacían falta [...] Rajko fue enviado a Alemania Oriental y a Alemania Occidental, así como a Checoslovaquia para adquirir el equipo. Algunos obreros de la línea de producción también fueron enviados al extranjero para aprender a instalar y a operar las nuevas máquinas [...] Cuando comenzó a operar la nueva Unidad [de fibras sintéticas,] no se estableció ninguna norma especial. Un especialista en tiempos y movimientos, o en eficiencia, registró y analizó el trabajo y posteriormente se estableció una norma temporal. (pp. 135-151)

²⁵ Nótese que el talento administrativo debía ser capaz de obtener el consenso general, de lo contrario, no se realizaría la modernización de la planta (adopción de nuevas tecnologías).

²⁶ Tal como se expondrá más adelante, el capital se admitirá como un factor determinante de naturaleza complementaria y dependiente del talento administrativo que fue capaz de obtener el citado consenso general.

²⁷ Como se expondrá más adelante, esta tecnología (maquinaria) tomará la forma de factor determinante de naturaleza complementaria y dependiente -aún- del talento administrativo, quien debió seleccionar el equipo tecnológico idóneo para alcanzar el avance administrativo.

¿Se considera que los tres factores antes señalados determinan el avance en la praxis administrativa de la compañía?

Sí, los tres factores se consideran determinantes. Bajo cualquier escenario en el que se omita por completo uno de los tres factores, es lógico comprender que no habría ocurrido la modernización de la compañía XYZ en los términos descritos. Este razonamiento lógico conduce a verificar la validez de la hipótesis.

Como se podrá observar, en la Figura 2 se muestra la interconexión de los tres factores determinantes. Bajo una perspectiva de conjunto se puede explicar con mayor claridad que el avance administrativo surge, *si y solo si* existe la participación de los tres factores determinantes. Desde la perspectiva de la organización, la ocurrencia del avance administrativo se puede explicar de la siguiente forma: (a) Rajko y los principales funcionarios administrativos lograron modernizar la empresa mediante la adopción de tecnología de fibras sintéticas, con la finalidad de resolver la (b) falta de productividad, altos costos, bajos niveles de calidad y maquinaria obsoleta que colocaban a la compañía en riesgo de quiebra por su incapacidad de competir en mercados más complejos (c) situación en la que fue colocada debido a políticas gubernamentales, al incremento de demanda con capacidad de compra y la competencia de mercado con mejor tecnología. En esta lectura, de izquierda a derecha, se aprecia la relación lógica de los tres factores determinantes agrupados en una inseparable estructura tripartita.

Figura 2		
Tres factores determinantes en la modernización de la compañía XYZ		
Talento administrativo	Desafío	Dominador (Poder)
Rajko y los principales funcionarios administrativos lograron modernizar la empresa mediante la adopción de tecnología de fibras sintéticas	Falta de productividad, altos costos, bajos niveles de calidad y maquinaria obsoleta que colocaban a la compañía en riesgo de quiebra por su incapacidad de competir en mercados más complejos	Políticas gubernamentales, incremento de demanda con capacidad de compra y la competencia de mercado <u>con mejor tecnología</u>
(a) Solución	(b) de un problema	(c) impuesto
(z) Efecto	(y) Causa	(x) Origen

Ahora bien, desde una perspectiva de la realidad que da origen a la necesidad de resolver un problema mediante una innovación administrativa, la lectura de esta figura se tendría que realizar en sentido inverso, para comprender que: (x) Las políticas gubernamentales, el incremento de demanda con capacidad de compra y la competencia de mercado con mejor tecnología evidenciaron la (y) falta de productividad, altos costos, bajos niveles de calidad y maquinaria obsoleta que colocaban a la compañía en riesgo de quiebra por su incapacidad de competir en mercados más complejos; razón por la cual, (z) Rajko y los principales funcionarios administrativos lograron modernizar la empresa mediante la adopción de tecnología de fibras sintéticas. En este sentido, se observa una relación causal que provoca un efecto: la respuesta del talento administrativo para enfrentar un desafío.

1.4.2. Método de falsabilidad

Como ha sido expresado en la metodología, mediante el presente análisis se pretende refutar la hipótesis de investigación, lo cual sucedería de manera total o parcial si se comprueba la ocurrencia de alguna de las cuatro hipótesis falsadoras que se analizan a continuación.

Primera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son completamente diferentes a los tres que sostiene la hipótesis de investigación.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres mismos factores que sostiene la hipótesis de investigación: dominador-desafío-talento administrativo.

Segunda hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa no necesariamente son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; es posible la ocurrencia del avance con la manifestación de uno o dos de esos mismos factores.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los *tres y no menos* factores que la hipótesis de investigación sostiene.

Tercera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa sí son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; no obstante, existen otros factores fundamentales más.

De acuerdo con el análisis que se realiza a continuación se rechaza esta hipótesis falsadora debido a que los dos factores que se han detectado en este caso tienen naturaleza complementaria y no son fundamentales al no observar su presencia permanente en todo avance administrativo a lo largo de la historia. Lo anterior se sustenta en el siguiente análisis.

Para lograr la modernización de la compañía XYZ *¿el autor identifica de forma textual la participación de algún otro factor que se considere determinante en el avance de la praxis administrativa?*

Sí, se mencionan dos factores adicionales que se consideran determinantes, se trata de la *tecnología* y el *capital*; sin embargo, su naturaleza es diferente, razón por la cual, se fortalece y aclara la idea de tener tres factores determinantes que son fundamentales y otros factores que, si bien son determinantes, son complementarios y no permanentes para todos los casos. Con lo anterior, no se refuta la hipótesis de investigación, sino que se complementa y precisa.

Factor. Tecnología.

Es obvio que la modernización de una compañía representa en sí, un tema con una fuerte carga tecnológica. De hecho, uno de los objetivos de los dirigentes de la compañía XYZ era adoptar tecnología de fibras sintéticas, lo cual implicaba la adquisición de maquinaria. Por esta razón, la tecnología es un factor determinante para el avance administrativo; sin la tecnología no se hubiera logrado el avance registrado. No obstante, la propia narrativa se encarga de dejar clara su naturaleza complementaria y dependiente del talento administrativo.

En la narrativa se afirma que “En el pasado, la productividad no era de importancia primordial para la operación eficaz de la empresa [...] no había ni el estímulo ni los medios económicos para modernizar, aunque la empresa lo considerara necesario” (p. 136 y 137). Es decir, la tecnología, *per se*, carecía de la

importancia necesaria para asumirse como un factor cardinal que propiciara el avance administrativo.

Adicionalmente, durante toda la narrativa queda claro que, la labor del talento administrativo fue precisamente la de, en primer lugar, identificar el problema de la obsolescencia tecnológica, generadora de la falta de competitividad y, en segundo lugar, convencer a todas las instancias involucradas de la conveniencia de adoptar la nueva tecnología. Después de amplios debates en instancias previas y de enfrentar la oposición interna que prefería no modernizar y continuar con la tecnología textil de lana, y:

gracias a que Rajko tenía un proyecto detallado para la adopción de fibras sintéticas, que había sido plenamente discutido y apoyado en reuniones anteriores del *Collegium* y del *Collegium en pleno*, y como nadie gozaba de tal apoyo para la pura lana, le resultó relativamente fácil persuadir a la *Politikal Aktive* de votar por las fibras sintéticas (p.144).

En otras palabras, si Rajko no hubiera tenido el talento y la determinación de persuadir a todas las instancias, el cambio de tecnología no se habría realizado en el momento y forma en que este ocurrió.

Por último, no se puede dejar de mencionar que la dependencia que tiene el factor *tecnología* con respecto al factor *talento administrativo* se manifestó también hasta en la selección de la propia maquinaria; fue el mismo Rajko el responsable de viajar al extranjero para adquirir la maquinaria. Es decir, es un factor determinante con naturaleza diferente que depende -aún- del talento humano.

Ahora bien, se entiende que no es fundamental ya que es factible encontrar avances administrativos a lo largo de la historia que no han requerido el uso de tecnología.

En el actual momento histórico en el que se vive un auge tecnológico sin precedentes se puede llegar a pensar que todo avance administrativo ha requerido de tecnología; sin embargo, la historia puede demostrar que no ha sido así; por ejemplo, tal como se mencionó en el Capítulo I de esta tesis, al evocar los importantes estudios sobre la burocracia que realizó Max Weber se destaca la importancia que ha tenido la organización del trabajo para el desarrollo del capitalismo. En su notable trabajo expone la relevancia que tiene para una entidad

el ejercicio de la autoridad, de la disciplina, de la relevancia de la división racional del trabajo y de la impersonalidad de las relaciones laborales, así como del establecimiento de jerarquías bien definidas para la organización del trabajo asalariado; la experiencia profesional permite confirmar que es factible encontrar avances administrativos motivados por uno de esos factores netamente humanos sin la necesidad de usar tecnología. Para todos estos avances basta con el ingenio y temperamento humano que impone una nueva forma de organización que puede reportar importantes avances administrativos.

Factor. Capital.

En este factor ocurre algo semejante a la tecnología: en el caso sujeto a análisis se observa una dependencia absoluta al talento administrativo, hecho que lo hace ser un factor determinante -aún- de naturaleza complementaria.

Si bien es cierto que, sin capital no se habría podido adquirir la maquinaria, razón por la cual se considera como un factor determinante y de suma importancia, también es real que la obtención de recursos económicos se atribuye, en primer lugar, a la capacidad que tuvo el talento administrativo para lograr la autorización para gestionar un crédito bancario. Esto es, sin el convincente proyecto de modernización de la planta elaborado por el talento humano, no se habría aprobado la autorización de búsqueda de financiamiento para la consecuente obtención de capital.

Se debe recordar que, en la narrativa se menciona que el detallado proyecto que preparó el talento administrativo constaba de 150 páginas en las cuales planteaba el plan de financiamiento; es decir, la manera en que obtendría el capital.

Sumado a lo anterior, y de manera semejante a la tecnología, el capital es un factor sumamente importante que innegablemente en muchos casos llega a ser determinante, pero no ha sido fundamental a lo largo de la historia. El factor capital no ha estado siempre presente en todo avance de la praxis administrativa y menos en momentos de la historia previos a la conformación del capitalismo moderno. Se podrían citar ejemplos en Grecia y Roma en donde el esclavismo fue parte importante de toda su estructura social y de trabajo, o bien, el caso expuesto en el

Capítulo I de esta investigación referente al quipu ideado por la burocracia inca como sistema contable para el registro y control de los tributos. Para llegar al quipu como avance administrativo, bastó con el ingenio de los incas que debían resolver un desafío (controlar el pago de bienes) impuesto por sus gobernantes; y desde luego que no se observa la participación del capital en una sociedad basada en el trueque. Cualquiera de estos ejemplos sirve de “cisne negro” popperiano para descartar al capital como factor fundamental durante toda la historia.

Ahora bien, es importante dejar claro que, muchas veces, el capital (como la tecnología) se encuentra bajo la figura de *dominador en turno* y es ahí donde lo podemos encontrar, ejerciendo la función del poder que impone un *desafío* al *talento administrativo* de una organización; en este caso, forma parte de los tres factores fundamentales que sostiene la hipótesis de investigación y viene a fortalecer a la misma. Otro caso sería, que el capital, *per se*, se asuma como un cuarto factor determinante asumiendo una función diferente a la antes dicha, por ejemplo, como la de coadyuvar a la realización del avance administrativo. Es preciso diferenciar claramente ambos roles que puede asumir el capital: fuerza que impone un desafío o fuerza que contribuye a la solución de este.

Expuesto lo anterior, la respuesta a la pregunta planteada en esta tercera hipótesis se sustenta en un análisis realizado en cada uno de los párrafos que componen la narrativa del caso. La exposición del mismo se realiza mediante 57 párrafos escritos entre la página 135 a la 151 del libro señalado; lo cual constituye el 100% de la propia narrativa que aquí se analiza. Todos estos párrafos han sido clasificados en la Tabla 1 de acuerdo con la intencionalidad fundamental del tema que aborda cada uno. De estos, el 30.4% hace referencia al talento administrativo, el 3.5% al desafío y el 7% al dominador con lo cual se confirma la presencia de los tres factores determinantes que señala la hipótesis de investigación.

Esta misma tabla permite observar con claridad la proporción de la narrativa dedicada a cada factor determinante, incluidos los dos nuevos factores complementarios, la tecnología a la cual se le dedica un 7% y el capital con un 3%, el texto adicional hace referencia al contexto socioeconómico y algunas precisiones del propio autor.

Tabla 1

Análisis de cada párrafo que describe la modernización de la compañía XYZ

Temática de cada párrafo	Párrafos	#	%
Dominador en turno	9, 10, 11 y 12	4	7%
Desafío	1 y 2	2	3.5%
Talento administrativo (descripción del avance logrado)	3, 4, 5, 6, 17, 18, 21, 24, 25(96%), 26, 27, 36, 39, 51(32%), 52, 53, 54 y 56	17.28	30.4%
Tecnología	13, 14, 15 y 16	4	7%
Capital	25(4%), 50 y 51(68%)	1.72	3%
Proceso de aprobación de la propuesta ²⁸	19, 20, 22, 23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 y 49	24	42.1%
Contexto	8, 55 y 57	3	5.25%
Opinión del investigador	7	1	1.75%
TOTAL	57 párrafos	57	100%

Fuente: elaboración propia con información del texto sujeto a estudio. Adizes (1977).

Cuarta hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son solo algunos de los tres que sostiene la hipótesis de investigación, pero existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza por completo esta hipótesis falsadora. Con los análisis realizados ha quedado demostrada, por una parte, la participación de los tres y no menos factores determinantes (talento-desafío-dominador); y, por otra, la inexistencia de otros factores fundamentales adicionales.

1.4.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis

Después de los análisis efectuados con la metodología inductiva y de falsabilidad es posible afirmar que, en esta primera contrastación, los tres factores determinantes que la hipótesis de investigación sostiene han sido verificados y no

²⁸ En el largo proceso de aprobación de la propuesta se describen las instancias, debates y deliberaciones que eran necesarios presentar ante el *Collegium*, el presidente e integrantes del Comité Central de Trabajadores, el Consejo de la Fábrica, las Unidades Económicas, el Presidente e integrantes del Comité Directivo, los Secretarios de los grupos políticos y sociales de la empresa y el Comité Central del Partido Comunista; hasta obtener el consenso unánime de la propuesta de modernización de la compañía. El investigador describe que muchas de esas deliberaciones se hacían en una sala de juntas en la que destacaba un retrato del mariscal Tito y en un estante el libro *Das Kapital* de Marx. El contraste entre este proceso y uno de una empresa privada de libre mercado es significativamente diferente; no obstante, es evidente que en ambos tipos de regímenes se requiere insoslayablemente del talento administrativo.

falsados; razón por la cual, a partir de este momento quedan corroborados con carácter de fundamentales hasta que logren ser falsados.

1.4.4. Otros hallazgos relevantes

Derivado de esta primera contrastación de hipótesis, se han encontrado tres hallazgos relevantes, mismos que se explican a continuación.

Dos factores complementarios: tecnología y capital

Gracias al análisis de falsabilidad se han detectado dos factores determinantes del avance administrativo: la tecnología y el capital; con lo cual, la hipótesis de investigación ha sido complementada al incorporar ambos factores que, si bien en este caso son determinantes del avance administrativo, son de naturaleza complementaria, dependientes del talento administrativo o del dominador en turno y no han sido permanentes a lo largo de la historia.

Se asume que son complementarios debido a que, ciertamente, sin ellos no se habría registrado el avance administrativo y ello los convierte en factores determinantes; no obstante, son secundarios al ser dependientes de un factor principal como podría ser el talento humano que selecciona el tipo de tecnología o decide excluir a la misma o de la situación económica o de los mercados, entendidos estos como dominadores en turno, los cuales, si hubieran sido adversos habrían impedido la autorización del crédito bancario, tal como se explica en la misma narrativa del caso analizado.

Por último, se sostiene que estos dos factores no son permanentes, y por lo tanto no son fundamentales, ya que, durante el devenir de la historia podrían encontrarse ejemplos que registran avances administrativos sin la necesidad de incurrir en tecnología o en capital; casos de éxito en los cuales basta la creatividad y el talento de la organización humana, por ejemplo, el tequio que hoy en día sigue beneficiando a muchas comunidades rurales o los grandes logros que obtiene actualmente la cultura del voluntariado.

El avance administrativo es de naturaleza dialéctica

En sentido lógico, la dialéctica incorpora tres aspectos constitutivos e inseparables: a) el aspecto abstracto revelado por el entendimiento, b) el aspecto negativo y, c) el aspecto positivo. Esto es, debido a que la estructura del pensamiento (*logos*) está determinada por la estructura del Ser (*Sein*). Así, si la realidad es dialéctica, el pensamiento que la revela tendrá que ser también dialéctico (Kojève, 2013).

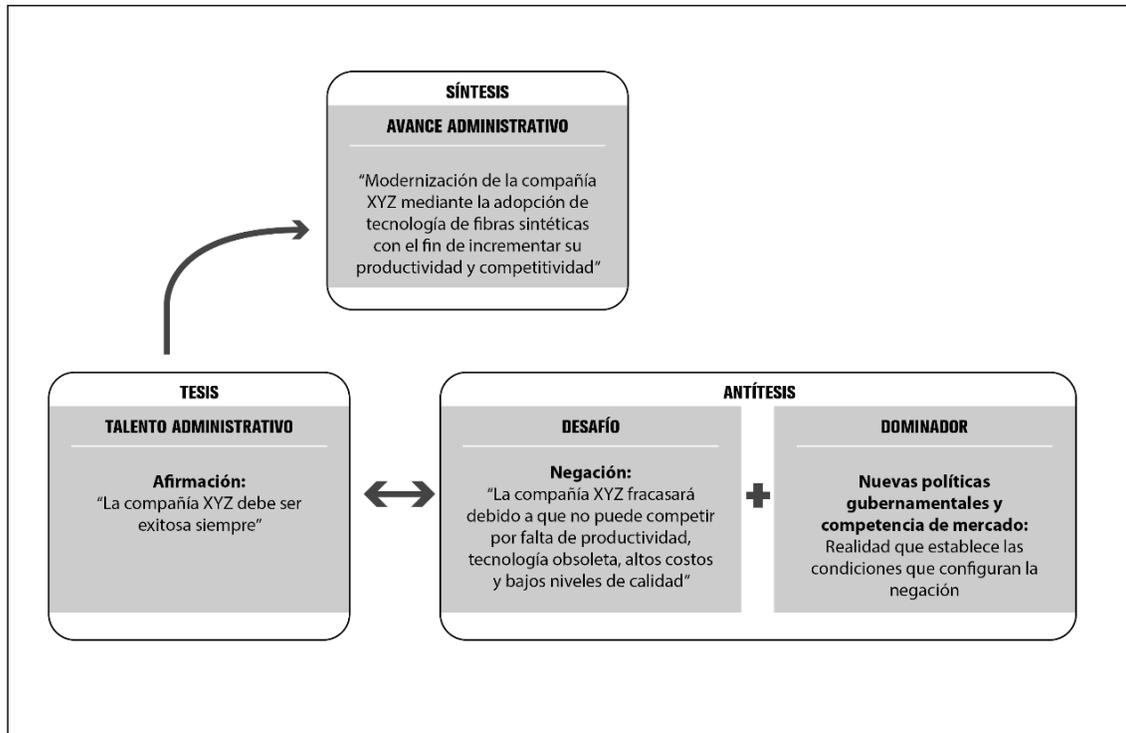
Al analizar con detenimiento el comportamiento del avance administrativo desde el enfoque de esta disertación, se descubre en esa realidad su constitución dialéctica. Se observan en ella el elemento que afirma, el que niega (negador) y el abstracto que sintetiza.

Para el caso que se analiza en este apartado, los aspectos dialécticos se observan de la siguiente forma:

- a) La realidad que afirma una tesis de todo negocio en marcha: “La compañía XYZ debe ser exitosa siempre”.
- b) La realidad que niega la tesis: “La compañía XYZ fracasará debido a que no puede competir por falta de productividad, tecnología obsoleta, altos costos y bajos niveles de calidad”.
- c) El elemento abstracto que supera el conflicto. La síntesis que surge entre la afirmación y la negación es precisamente *el avance administrativo* que comprende el conflicto y lo resuelve llegando así a una nueva realidad que, para este caso, debe entenderse como: “La compañía XYZ logró modernizarse mediante la adopción de tecnologías de fibras sintéticas con el fin de competir exitosamente en mercados complejos”.

Desde este enfoque, *el avance administrativo* no es otra cosa que la síntesis de una realidad dialéctica, tal como se muestra en la Figura 3 en la cual se aprecian los tres factores determinantes del avance administrativo inmersos en su comportamiento dialéctico.

Figura 3
REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA
Caso: Modernización de la compañía XYZ



A partir de este momento la lógica dialéctica estará presente durante el desarrollo de esta tesis, por lo cual, es preciso recordar la importancia que tiene para la comprensión de la realidad sujeta a estudio; para ello, resulta conveniente citar la argumentación que hacía Nicol (1965):

Hegel introduce una reforma que es, en el campo de la lógica, comparativamente más radical que la innovación matemática representada por la geometría no euclidiana. Pues la *lógica no parmenideana*, llamada dialéctica, no sólo implica la contradicción, en vez de rechazarla, sino que, al efectuar una especie de alteración axiomática, vuelve a poner la lógica en ese íntimo contacto con el ser del que se había desprendido en sus desarrollos puramente formales. (p. 49)

En la estructura dialéctica antes expuesta se observa con claridad la participación de los tres factores que determinan el avance de la praxis

administrativa (*talento administrativo-desafío-dominador*); este hallazgo cobra mayor relevancia debido a que contribuye a fortalecer la hipótesis de investigación que sustenta esta tesis al ser plenamente congruente con la lógica dialéctica que aspira también a explicar el devenir histórico de la humanidad.

El talento administrativo es un factor mediado

Las evidencias encontradas en este caso muestran al talento administrativo como un factor *mediado* bajo la concepción hegeliana. Al respecto, Taylor (2010) explica que todo aquello que no tiene la necesidad de relacionarse con algo más y que existe por sí solo se considera *inmediato*, por ejemplo, un “hombre” ya que puede existir por sí mismo; sin embargo, si se refiere a él como “padre” se le debe comprender como *mediado* ya que para ser padre necesita la existencia de los hijos. Así, desde la concepción de Hegel cualquier intento de caracterizar una parte del todo debe mostrar o señalar sus relaciones necesarias con ese algo más, debido a que es insoslayable comprender que lo parcial se relaciona esencialmente con el todo y no puede existir por sí mismo sino como parte de ese todo mayor.

Asumiendo ese razonamiento es posible observar el talento administrativo como un fenómeno *mediado* cuya actuación depende en mucho del desafío que lo confronta y del poder que se lo impuso; por lo tanto, desde este enfoque es incorrecto o por lo menos limitado intentar comprender al talento administrativo como un factor plenamente autónomo de las realizaciones que alcanza.

Al parecer, son precisamente las relaciones que hay entre el talento gerencial con el desafío impuesto por un dominador, lo que le otorga sentido lógico, dirección, potencia y magnitud a la praxis administrativa.

Para sustentar lo anterior, se hace necesario deducir algunos escenarios que pudieron haber ocurrido si la empresa XYZ hubiera permanecido en un país socialista cerrado a la competencia de mercado y que hubiese mantenido políticas gubernamentales de protección a la industria textil. Ciertamente se pueden hacer muchas conjeturas, sin embargo, en este escenario hipotético prácticamente desaparecería el *Dominador en turno y el desafío impuesto*, es decir, la empresa XYZ no tendría la necesidad de competir, y al mantener los apoyos

gubernamentales no existiría el riesgo de quiebra. Ante ello, lo más probable es que los trabajadores, dueños de la compañía, preferirían obtener más ingresos personales o invertir en vivienda que en modernizar una planta para hacerla más productiva y competitiva sin necesidad de competir con nadie.

Sin el dominador en turno simplemente no habría desafío y por consiguiente no habría avance administrativo, tal como lo revela el propio texto: “En el pasado, la productividad no era de importancia primordial para la operación eficaz de la empresa [...] no había ni el estímulo ni los medios económicos para modernizar, aunque la empresa lo considerara necesario” (p. 136 y 137). En otras palabras, en la compañía no se había producido el avance administrativo, aunque la gerencia lo consideraba necesario; hecho que evidencia claramente que no basta con el talento gerencial para registrar un avance administrativo ya que este es un factor *mediado*, dependiente de los otros dos factores determinantes.

Siguiendo el mismo ejemplo hipotético, carecería de sentido lógico la modernización de la compañía, o de hacerla, posiblemente la magnitud de esta sería menor al no estar en riesgo de quiebra, o bien, la potencialidad del cambio estaría latente y en su más mínima posibilidad de realización.

La modernización de la compañía XYZ es un avance administrativo de magnitud muy importante para la propia empresa. Sin embargo, es preciso abundar en que la magnitud del avance de la administración no depende únicamente del talento administrativo, sino que está estrechamente vinculada al desafío que tenga enfrente una organización. Así, si el talento administrativo soluciona un desafío de poca relevancia, el avance administrativo será de magnitud menor; pero, si el talento administrativo está a la altura de un desafío trascendental, la administración registrará un avance de magnitud trascendental, capaz de crear una nueva tendencia en la praxis administrativa.

2. La orientación al cliente, una nueva era empresarial

2.1. El autor de la narrativa

Jan Carlzon fue presidente de las empresas suecas Vingresor, Linjeflyg y *Scandinavian Airlines System* (SAS), en las cuales concibió y diseñó relevantes procesos de reestructuración organizacional. Su filosofía empresarial la centró en la satisfacción del cliente. “El momento de la verdad”, libro de su autoría, es considerado por muchos empresarios y directivos como una destacada obra de la literatura del *Management*.

Carlzon es reconocido como un importante especialista en calidad, principalmente en empresas de servicios. Su propuesta de reorganización empresarial se basa en modelos descentralizados que faciliten la adecuada y oportuna toma de decisiones para favorecer a los clientes de una compañía.

2.2. Relevancia teórica y práctica

Transitar de una organización orientada al producto a una orientada al cliente no es un simple cambio en la filosofía empresarial, es un verdadero hito en la historia de la administración en general, que revolucionó la praxis y el pensamiento administrativo provocando importantes procesos de cambio organizacional en empresas no solo de servicios sino, también, de tipo industrial. La obra estudiada representa uno de los textos más difundidos y reconocidos en esta materia.

2.3. Las dos organizaciones estudiadas

Líneas Aéreas Escandinavas (SAS, por sus siglas en inglés) es una compañía de aviación que registró diez millones de clientes durante un año en el que Jan Carlzon fue presidente de la misma. La propiedad de SAS estaba compartida entre capitales privados y los gobiernos de Dinamarca, Noruega y Suecia.

Por su parte, Vingresor, empresa filial de SAS, se posicionó como la operadora turística más importante de Suecia, dedicada a la organización y venta de paquetes vacacionales.

2.4. Contrastación de hipótesis 2: Reestructuración organizacional de Vingresor

La contrastación de hipótesis que se realiza en este apartado se apoya en preguntas generadoras de análisis, tanto en el método inductivo como de falsación, tal como se muestra a continuación.

¿El autor describe textualmente algún avance en la praxis administrativa experimentado en Vingresor?

Sí. El avance consiste en la reestructuración organizacional de Vingresor mediante la cual redujo costos, la hizo más flexible y eficiente y recuperó sus índices de rentabilidad financiera.

2.4.1. Método inductivo

Para comprobar la existencia de los tres factores que determinan el avance de la administración se desarrolla el siguiente análisis.

¿Para lograr la reestructuración de Vingresor es posible identificar en la narrativa del autor los tres factores determinantes que la hipótesis central sostiene?

Sí. Un aspecto relevante que conviene destacar es que, a pesar de la excesiva brevedad del caso que se analiza, de tan solo tres párrafos, la narrativa incluye los tres factores determinantes.

Se debe dejar claro que el laconismo de este caso es precisamente la característica que motivó su análisis, ya que al ser tan breve despertaba la inquietud de saber si estarían incluidos los tres factores que sustenta la hipótesis; hecho que ha sido comprobado.

Para los factores *dominador* y *desafío*, el autor lo expone de la siguiente forma: “La crisis del petróleo de 1973-74 había hecho que los precios de los vuelos subieran considerablemente, apartando de este modo a los pasajeros de los viajes charter” (Carlzon, 1991, p. 21).

Por lo tanto, en esta breve narrativa se observa que el *dominador*, la crisis petrolera, es de tipo circunstancial y externo, y logra imponer un *desafío* que afecta a Vingresor: el aumento del precio del boleto aéreo que desincentivó a los viajeros.

Ante ello, y para dar respuesta a dicho desafío, el *talento administrativo* actuó de la forma en que se narra a continuación. Era junio de 1974 y Carlzon (1991) describe lo siguiente:

Yo me había puesto al mando de Vingresor en una época problemática [para] conseguir que [esta] fuera rentable de nuevo [...] En un mercado en descenso, la mayor parte de los ejecutivos que se orientan al producto hubieran recortado el servicio. Pero esto sólo nos hubiera proporcionado menos ventas, creando incluso un problema más serio. Por el contrario, preferimos reducir costes [...] Pero no solamente redujimos los costes, también reestructuramos la organización, haciéndola más flexible y capaz de manejar más clientes en caso de que el mercado volviera a la situación anterior. Y el mercado realmente se recuperó. A causa de nuestra flexibilidad pudimos fácilmente absorber la nueva demanda de los clientes y salir de la crisis con beneficios. Durante el primer año de mi presidencia, obtuvimos los beneficios más importantes en la historia de Vingresor. (pp. 21 y 22)

Como se ha podido observar, aún en esta narrativa tan corta aparecen los tres factores determinantes: dominador (origen del problema), desafío (causa que provoca una afectación directa a la empresa) y el talento administrativo (efecto que al reaccionar genera un avance organizacional).

¿Se considera que los tres factores antes señalados son determinantes en el avance de la praxis administrativa?

Sí, los tres factores se consideran determinantes para el avance registrado. Si asumimos la hipotética inexistencia de uno de los tres no se habría presentado la reestructuración organizacional de Vingresor tal como fue realizada. Haciendo uso de lo expresado por el propio autor, si se asume que la dirección de la empresa hubiera estado ocupada por otra persona, lo más probable es que el avance haya consistido en recortar los servicios que ofrecía Vingresor y seguir como una compañía orientada al producto y no al cliente. Ahora bien, si no hubiera ocurrido la crisis petrolera (origen), la deducción lógica lleva a pensar que no se habría generado el aumento en los precios de los pasajes aéreos ni la consecuente caída en ventas con lo cual desaparece automáticamente el desafío (causa) que detonó la acción de la empresa (efecto) en busca las soluciones que se traducirán en avance administrativo (consecuencia). Bajo este razonamiento, se logra *verificar*

la validez de la hipótesis ya que están presentes los tres factores y estos son determinantes.

En la Figura 4 se presenta la estructura compuesta por los tres factores que determinan el avance administrativo que registró Vingresor. Si los hechos se ordenan desde una perspectiva de la empresa que soluciona un problema impuesto (relación lógica), se leería de la siguiente forma: (a) Jan Carlzon, presidente de Vingresor y su equipo de colaboradores reestructuraron Vingresor para resolver (b) la caída de las ventas (disminución de pasajeros) que provocó el alza de precios del pasaje (c) derivado de la crisis petrolera.

Ahora bien, si la lectura se realiza a partir del origen del problema que desafía a la empresa (relación causal), la lectura sería de la siguiente forma: (x) La crisis petrolera (y) provocó el alza de precios de los pasajes aéreos y la consecuente caída en las ventas, (z) situación que enfrentó exitosamente Jan Carlzon y su equipo de colaboradores.

Figura 4		
Tres factores determinantes en el caso Vingresor		
Talento administrativo	Desafío	Dominador (Poder)
Jan Carlzon, presidente de Vingresor y su equipo de colaboradores, reestructuraron Vingresor	Caída de las ventas provocada por el alza de precios del pasaje (disminución de pasajeros)	La crisis petrolera
(a) Solución	(b) de un problema	(c) impuesto
(z) Efecto	(y) Causa	(x) Origen

2.4.2. Método de falsabilidad

De acuerdo con la metodología de investigación adoptada, el análisis de falsabilidad pretende refutar la hipótesis de investigación. Para ello, de igual forma que en el caso anterior, se confrontarán las evidencias con las siguientes cuatro hipótesis falsadoras.

Primera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son completamente diferentes a los tres que sostiene la hipótesis de investigación.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres mismos factores que la hipótesis de investigación sostiene: talento administrativo-desafío-dominador.

Segunda hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa no necesariamente son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; es posible la ocurrencia del avance con la manifestación de uno o dos de esos mismos factores.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres y no menos factores que sostiene la hipótesis de investigación.

Tercera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa sí son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; no obstante, existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza esta hipótesis falsadora debido a que el autor no menciona alguna situación o fenómeno que pudiera llegar a configurar un factor determinante diferente y adicional.

La afirmación anterior se funda en el meticuloso análisis que se expone a continuación. La narrativa de este caso se realiza al 100% en tan solo tres párrafos escritos entre las páginas 21 y 22 del texto estudiado. Los párrafos han sido clasificados en la Tabla 2 de acuerdo con el tema que cada uno aborda. Debido a que en el párrafo uno se mencionan los tres factores determinantes la proporción que se asigna a cada factor se realizó con base en el número de palabras que le corresponde.

Tabla 2
Análisis de cada párrafo del caso Vingresor

Temática de cada párrafo	Párrafos	#	%
Dominador	1 (14%)	0.14	5%
Desafío	1 (42%)	0.42	14%
Talento administrativo (descripción del avance logrado)	1 (44%) y 3	1.44	48 %
Contexto situacional	2	1	33%
TOTAL	3 párrafos	3	100%

Fuente: elaboración propia con información del texto sujeto a estudio. Carlzon (1991).

De esta forma, en esta tabla se observa que el 48% de la narrativa hace referencia al talento administrativo, el 14% al desafío y el 5% al dominador, y que no existe ningún otro factor adicional ya que el texto restante (33%) se dedica a narrar el contexto de este caso.

Respecto a la *tecnología* y el *capital*, identificados en el episodio anterior como factores determinantes adicionales, resulta conveniente especificar que en la presente narrativa no se hace mención a ninguno de estos, lo cual fortalece la idea de considerarlos complementarios y no fundamentales ya que no están presentes en todos los avances de la praxis administrativa.

Si bien es cierto que probablemente la completa reestructuración organizacional de Vingresor demandó *capital* o algunas nuevas *tecnologías*, es preciso insistir en que el autor no lo menciona en su narrativa, con lo cual, en este caso, quedan excluidos ambos factores. Ahora bien, también es cierta la posibilidad de encontrar importantes avances administrativos sustentados en una estrategia de reducción de costos; situación semejante a la de Vingresor en la cual no es estrictamente necesaria la participación de la *tecnología* y mucho menos del *capital*.

Cuarta hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son solo algunos de los tres que sostiene la hipótesis de investigación, pero existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza por completo esta última hipótesis falsadora. Con los análisis realizados ha quedado demostrada, por una parte, la participación de los tres y no menos factores determinantes (talento-desafío-dominador); y, por otra, la inexistencia de otros factores fundamentales adicionales.

2.4.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis

Después de los análisis efectuados con la metodología inductiva y de falsabilidad es posible afirmar que, en esta segunda contrastación, los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis de investigación han sido verificados y no falsados, razón por la cual hasta el momento continúan en calidad de corroborados y con carácter de fundamentales.

2.4.4. Confirmación de hallazgos relevantes

Tecnología y capital, factores complementarios

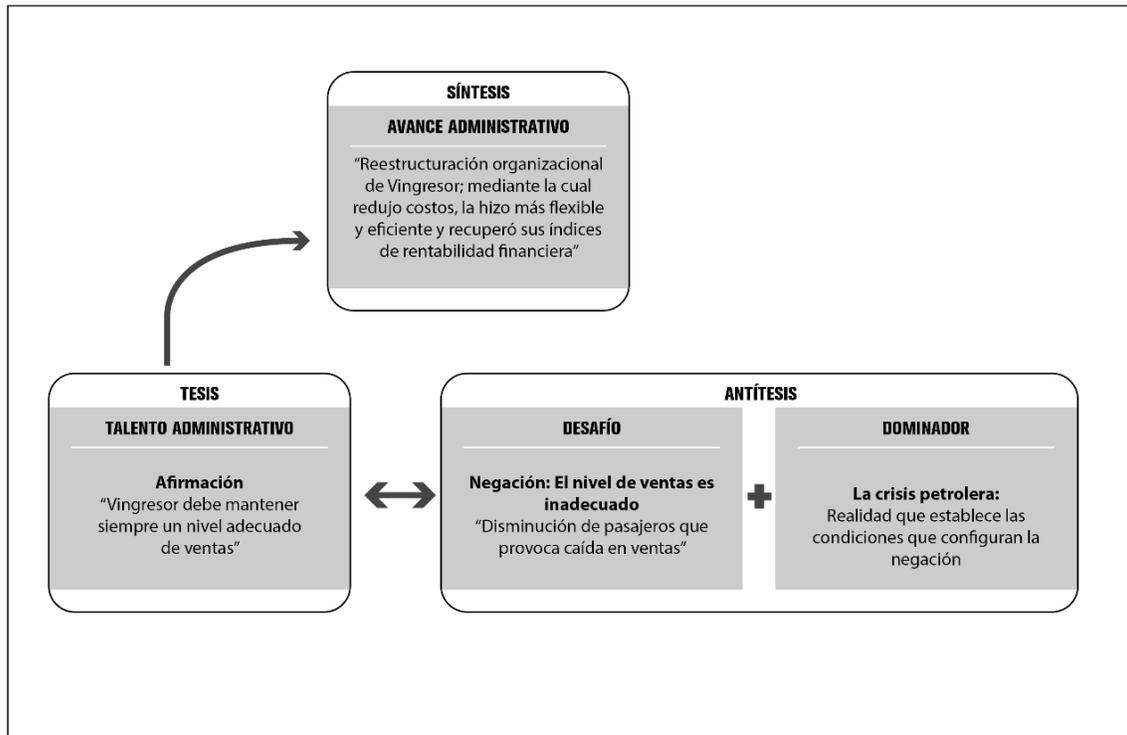
Con el análisis realizado en la tercera hipótesis falsadora de este apartado, ha quedado de manifiesto que la *tecnología* y el *capital* pueden llegar a ser factores que en algunos casos serán determinantes; sin embargo, no lo son en todos los casos ni en todos los momentos históricos, con lo cual se confirma su naturaleza no cardinal y complementaria.

Se reitera aquí que la importancia de estos dos factores es mucha y se ha venido incrementado con el devenir de la historia; no obstante, al no figurar de manera permanente en todo avance administrativo, estos deben entenderse como factores determinantes no fundamentales. Hecho que no debe restar la importancia actual que estos tienen para la sociedad de nuestro tiempo.

El avance administrativo es de naturaleza dialéctica

A la luz del análisis del caso Vingresor se confirma la naturaleza dialéctica del avance administrativo. Tal como se muestra en la Figura 5, la afirmación dialéctica implícita se puede expresar como: La empresa Vingresor debe tener un adecuado nivel de ventas. La negación ocurre con la caída de las ventas. Y, la síntesis se configura con el mismo avance administrativo: la reestructuración organizacional de Vingresor que permitió la captación de mayor demanda y la recuperación de sus índices de rentabilidad financiera.

Figura 5
REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA
Caso: Reestructuración organizacional de Vingresor



El talento administrativo es un factor mediado

Con la observación de este caso se confirma la naturaleza *mediada* que tiene el *talento administrativo* tal como ya se había indicado. Recuérdese que el pensamiento hegeliano enseña que:

todas las cosas muestran su relación necesaria con algo más, y en última instancia con el todo [y, por lo tanto] cualquier intento de afirmar una existencia independiente y [autosuficiente], libre de la relación con el todo [incurrirá en una] contradicción en el sentido estricto y entonces fatal. (Taylor, 2010, pp. 91 y 92)

La escasa o nula reflexión sobre la naturaleza *mediada* que tiene el talento gerencial de toda organización lleva a pensar que este es independiente y hasta autosuficiente, con lo cual se pierde de vista la importancia de la influencia que le

ejercen, por lo menos, el dominador y los desafíos que le son impuestos constantemente.

Resulta sencillo inferir que si no hubiera existido crisis petrolera (dominador) no habría existido el aumento de precios en los boletos aéreos ni la disminución de pasajeros (desafío) que afectó a toda la industria aérea de aquella región. Por lo tanto, se sostiene aquí que, es precisamente el poder del dominador y el tamaño del desafío los que determinan la magnitud del avance administrativo que reportó, en este caso, Vingresor.

Así, resulta innegable aceptar que el talento administrativo queda influenciado (*mediado*) rotundamente tanto por el tamaño del desafío que enfrenta como por el poder del dominador que se lo impone.

2.5. Contrastación de hipótesis 3: Transformación de *Scandinavian Airlines System (SAS)*

La presente contrastación de hipótesis se realiza también mediante la orientación de preguntas generadoras de análisis, tanto en la metodología inductiva como de falsación, tal como se ha venido realizando en los casos anteriores.

¿El autor describe textualmente algún avance administrativo en SAS?

Sí. El avance consistió en un rediseño organizacional mediante el cual orientaron a la compañía hacia la máxima satisfacción de sus clientes, misma que permitió recuperar la rentabilidad financiera, ganar mayor participación de mercado y consolidar su planta laboral con miles de empleados motivados.

A partir de esta transformación organizacional toda la compañía, desde el directivo de mayor nivel hasta el ejecutivo de *check-in*, estaría enfocada en la calidad del servicio.

El autor señala que, derivado de estas acciones, en 1983, en un estudio realizado por la revista *Fortune* se le nombró como la mejor línea aérea de viajes de negocios en el mundo, mientras que en *Air Transport World*, publicación especializada de la industria, obtuvo la mención de línea aérea del año.

2.5.1. Método inductivo

¿Es posible identificar los tres factores determinantes que la hipótesis sostiene?

La respuesta es afirmativa. En la narrativa que se analiza se pueden identificar los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis de esta investigación. El texto incluye a cada uno de estos factores, tal como se muestra a continuación:

Primer factor. Dominador en turno: mercado estancado

Para lograr el avance referido, *¿el autor menciona la influencia de algún factor que haya tenido el poder de imponer una problemática a la compañía?*

Sí. El dominador directo es externo y de tipo circunstancial: un mercado estancado. Carlzon (1991) lo narra así: “La industria aérea tenía problemas en ese momento. Las compañías más importantes habían experimentado un continuo crecimiento del mercado año tras año, pero a partir de la crisis del petróleo de los setenta, el mercado, tanto para pasajeros como para mercancías, se había quedado finalmente estancado” (p. 33).

Nótese que en este caso se observa claramente el fenómeno del *dominador del dominador* con lo cual se confirma la interconexión y naturaleza holística de la realidad. La crisis petrolera representa un *dominador del dominador* ya que tuvo el poder de afectar a toda la industria de la aviación de aquella época, provocando el estancamiento de su mercado, situación que a su vez se asume como *dominador directo* que afecta a la compañía que aquí se analiza.

Segundo factor. Desafío organizacional: crisis financiera

¿El autor menciona algún problema que haya derivado del dominador antes mencionado?

Sí. El estancamiento del mercado (dominador directo) tuvo la fuerza de imponer un problema para la compañía: pérdidas contables. El autor explica que el desafío era el siguiente: “la compañía estaba en la mitad de su segundo año de perder dinero. Después de diecisiete años de beneficios, SAS iba hacia unas

pérdidas de veinte millones de dólares -una importante suma para los estándares de Escandinavia- y todos eran conscientes de que algo había que hacer” (Carlzon, 1991, p. 33).

Tercer factor. Talento administrativo: nuevo equipo directivo

Para lograr el avance administrativo, *¿el autor identifica textualmente la participación del talento gerencial?*

Sí, se hace referencia al nuevo equipo directivo de SAS. En el texto analizado Carlzon (1991) lo describe de la siguiente forma:

Al principio, cuando al [sic] mercado estaba estancado, los ejecutivos de SAS asumían que los ingresos no aumentarían, y, por lo tanto, se concentraron en recortar costes [...] de todas las actividades y todos los departamentos sin tener en cuenta la demanda de mercado. [Esa estrategia] eliminó muchos servicios que los clientes deseaban y estaban dispuestos a pagar por ellos al mismo tiempo que se retenían otros de poco interés para los clientes. Al recortar costes, la compañía estaba, en efecto, reduciendo sus esfuerzos competitivos [...] El nuevo equipo directivo que yo formé podía entonces concentrar su tiempo y energías en tratar de llevar a SAS hacia una nueva meta. El objetivo que se nos presentó por el consejo directivo de SAS era hacer que las operaciones de las líneas aéreas fueran rentables incluso aunque el mercado no creciera. [Ante ese panorama, sabíamos que solamente podríamos] ser rentables proporcionando el mejor servicio del mercado aumentando, por lo tanto, nuestra participación total en un mercado en estado de estancamiento. Nos dimos cuenta de que SAS ya había recortado todos los costes posibles [...] Realmente, la única solución para el problema de SAS era aumentar los ingresos [...] en el mercado de crecimiento cero [...] Para conseguirlo nos propusimos llegar a ser conocidos como <<la mejor línea aérea del mundo para el viajero que hace frecuentes viajes de negocios>>. Habíamos considerado al hombre de negocios como el único sector estable del mercado [...] y si lográsemos prestar los servicios necesarios para satisfacer esos requisitos, podríamos atraer este mercado [...] Decidimos dejar de considerar los gastos como algo negativo que debíamos minimizar y empezar a considerarlos como recursos para mejorar nuestra competitividad [...] De esta manera analizamos todas las posibilidades, todos los gastos, todos los procedimientos y nos preguntamos, “¿necesitamos esto para servir al hombre de negocios que viaja con frecuencia?” Si la respuesta era negativa, en ese momento estaríamos preparándonos para recortar el gasto o el procedimiento sin importar su cuantía o la importancia que tuviera para los que estaban dentro de la compañía. Si la respuesta era afirmativa, estaríamos dispuestos a invertir más dinero para hacer de SAS una compañía más competitiva [...] El plan en su totalidad estaba listo para ser lanzado en otoño de 1981 [...] El cambio en las

actitudes de los empleados era el resultado más significativo de la estrategia de cambio de sistema en SAS. Afirmando que íbamos a conseguir beneficios transformándonos en una aerolínea orientada hacia el servicio, comenzamos con un cambio radical en la filosofía de SAS. Tradicionalmente, los ejecutivos se ocupaban de inversiones, gestión y administración. El servicio era de importancia secundaria, era un problema de los empleados que estaban localizados en la periferia de la compañía. Ahora toda la compañía -desde el despacho del ejecutivo más importante hasta la terminal de check-in más remota- estaba enfocada al servicio. (pp. 34-39).

Carlzon (1991) detalla que se cuidó la puntualidad al máximo, se brindaron cursos de capacitación a más de doce mil empleados, se reincorporaron beneficios que aportaban valor y distinción como “la aceituna” en los martinis de los clientes, la mejora en las salas de espera e instalaciones del avión para esta clase especial de viajeros de negocios, servicio preferente y más rápido en el *check-in*, entre otras acciones. Así, concluye explicando que:

La nueva energía en SAS era el resultado de 20.000 empleados, todos esforzándose diariamente hacia un único objetivo [...] Los resultados no se hicieron esperar. Nuestro objetivo financiero había sido incrementar las ganancias en aproximadamente 25 millones el primer año, 40 millones el segundo año, y 50 millones el tercer año. Para nuestra sorpresa, incrementamos nuestros beneficios en casi 80 millones solamente el primer año, en un mercado que estaba bajando de forma tan drástica que otras líneas aéreas internacionales sufrían unas pérdidas globales de dos millones. En un periodo de tres años habíamos incrementado el número de pasajeros en un 23% y los pasajeros con tarifa descuento en un 7%, incluso aunque el mercado global permaneciera estancado. En 1985 y 1986, SAS incrementó su número de pasajeros en mucho más que el crecimiento total del mercado [...] En un mismo año habíamos transformado a una línea aérea con dificultades económicas, con problemas de motivación, con una participación de mercado baja, y una gran cantidad de pasivos en lo que exactamente dijimos que nos transformaríamos: <<La mejor línea aérea del mundo para los hombres de negocios>> (pp. 40-42).

Como se ha podido observar, en el tercer factor queda incluida la narrativa que expone la actuación de los actores principales que contribuyeron al avance administrativo; desde la concepción de ideas, errores incurridos por los gerentes, proceso de toma de decisiones y el avance administrativo en sí, que para este caso

se trata de la solución de un problema: las pérdidas financieras que afectaban a SAS.

Es importante destacar que, aquí, el consejo directivo de SAS²⁹ reacciona a un problema que ya estaba afectando a su compañía; con lo cual, su actuación forma parte del talento administrativo que busca una solución a un desafío impuesto por una circunstancia externa (un dominador). Recuérdese que cuando Jan Carlzon aceptó el cargo, la compañía estaba a la mitad del segundo año de registrar pérdidas, es decir, el desafío para la compañía ya había sido impuesto por un dominador circunstancial: el mercado estancado.

En otro caso, cuando el consejo directivo se asume como fuerza independiente (acción originadora) que impone un reto a la empresa, actúa como dominador en turno. Esta es una característica relevante de los consejos de administración, pueden ser dominadores en turno o bien talento administrativo, hecho que dependerá de la naturaleza de su actuación.

De acuerdo con la metodología establecida, para verificar la *validez de la hipótesis* no solo es necesario probar la existencia de los tres factores antes descritos; también, se debe observar si estos determinan el avance administrativo. Como en los episodios anteriores, esta observación únicamente puede realizarse mediante un razonamiento lógico que asuma la hipotética exclusión de cada uno de estos factores para deducir sus posibles consecuencias.

De esta forma, el factor se considerará determinante si, al ser hipotéticamente excluido o modificado se deduce que, como consecuencia, se modifica también de manera sustancial el avance administrativo que se ha registrado.

Bajo esta lógica, si se adopta la idea de que el tercer factor, talento administrativo, hubiera continuado siendo el equipo de gestión anterior a Jan Carlzon, lo más probable es que hubieran seguido con su estrategia de recortar costos en la compañía y no de reorientarla hacia el servicio. Por lo tanto, la

²⁹ El texto no menciona si el consejo directivo de SAS está integrado por accionistas de la empresa; en caso afirmativo se configuraría un ejemplo claro en el que el *capital* -representado por dichos accionistas- asume el rol de un factor fundamental, el *talento administrativo* que busca solucionar un *desafío*.

presencia de Carlzon y de su nuevo equipo de gestión fue determinante para lograr el avance descrito.

Por otra parte, si se coloca bajo el supuesto de que no existiera el desafío (segundo factor), es decir, que SAS nunca hubiera registrado pérdidas, lo más probable es que nada de lo que se describió en este caso hubiera ocurrido. Habría seguido el mismo equipo de gestión y otro hubiera sido el rumbo de la compañía.

Por último, y siguiendo este razonamiento lógico-hipotético, si la crisis del petróleo no hubiera afectado el mercado de las aerolíneas provocando el estancamiento de su mercado, lo más probable es que, tal como lo indica la propia narrativa, las compañías aéreas hubieran permanecido en continuo crecimiento año tras año, como el caso particular de SAS que llevaba 17 años creciendo. Este hecho habría marcado otro destino para esta compañía que no tendría la necesidad de transformarse para sobrevivir de la crisis financiera en la que se encontraba.

Por lo antes descrito, los tres factores (dominador-desafío-talento) se consideran determinantes e indispensables, hecho que, *confirma la validez de la hipótesis de investigación*.

Ahora bien, la presencia de los tres factores determinantes, conformando esta indisoluble estructura tripartita, se puede observar de forma más clara en la Figura 6, la cual puede ser entendida desde dos perspectivas; la primera, vista a partir del talento administrativo que responde a un desafío impuesto (relación lógica); y la segunda, a partir de un dominador externo que impone un desafío a una organización (relación causal).

Desde la primera perspectiva se logra comprender que *el avance* administrativo se presenta al solucionar un desafío impuesto; esto es: (a) Jan Carlzon, presidente de SAS y su equipo de gestión efectuaron un rediseño organizacional para enfrentar (b) las pérdidas que registró la compañía durante año y medio de operaciones, (c) mismas que fueron provocadas por un mercado estancado.

Ahora bien, desde la segunda perspectiva, se observa que el origen del avance administrativo se encuentra en un dominador que tiene la fuerza de imponer un desafío a una organización, para este caso: (x) un mercado estancado (y) que

causó pérdidas a la compañía, (z) situación que debió ser resuelta por Jan Carlzon y su equipo de gestión.

Figura 6		
Tres factores determinantes en el caso SAS		
Talento administrativo	Desafío	Dominador (Poder)
Jan Carlzon, presidente de SAS y su equipo de gestión, efectuaron un rediseño organizacional orientando la compañía a la satisfacción de los clientes para recuperar la rentabilidad, incrementar participación de mercado y motivar a sus empleados	Pérdidas durante año y medio de operaciones	Mercado estancado
(a) Solución de	(b) un problema	(c) impuesto
(z) Efecto	(y) Causa	(x) Origen

2.5.2. Método de falsabilidad

Mediante el análisis de falsabilidad se busca refutar la hipótesis de esta investigación. De igual forma que en los casos anteriores, se confrontarán las evidencias con las siguientes cuatro hipótesis falsadoras.

Primera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son completamente diferentes a los tres que sostiene la hipótesis de investigación.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres mismos factores que sostiene la hipótesis de investigación: talento administrativo-desafío-dominador.

Segunda hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa no necesariamente son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; es posible la ocurrencia del avance con la manifestación de uno o dos de esos mismos factores.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres y no menos factores que sostiene la hipótesis de investigación.

Tercera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa sí son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; no obstante, existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. Lo anterior, debido a que, ciertamente se identifica la configuración de un factor determinante adicional, pero su naturaleza es diferente a la de los tres factores que sostiene la hipótesis; se trata del *capital*, del cual se reitera que es complementario, no es cardinal y no está presente en todos los avances de la praxis administrativa.

Factor capital

El párrafo 14 de la narrativa describe el diseño de una ambiciosa e innovadora estrategia que tenía por objetivo hacer que la aerolínea diera un giro completo hacia la calidad en el servicio; y para lograrlo, el protagonista comenta que “propusimos al consejo de SAS invertir 45 millones de dólares adicionales y aumentar los gastos de operaciones en 12 millones al año para 147 proyectos diferentes” (Carlzon, 1991, pp. 36 y 37).

Es obvio asumir que sin el capital el avance administrativo no se habría realizado, razón por la cual tiene el carácter de ser un factor determinante. Sin embargo, la misma narrativa presenta claros indicios que delinear su naturaleza complementaria y dependiente del talento administrativo. Por principio de cuentas, se debe recordar que de acuerdo con el estilo de gestión que prevalecía en aquel momento, lo usual era que la aerolínea enfrentara esas crisis mediante el recorte de costos, pero no mediante nuevas inversiones.

La naturaleza accesoria del *capital* queda develada si, por ejemplo, se asume que la compañía hubiera adoptado la vieja estrategia de reducir gastos. Bajo este supuesto, lo más lógico es pensar que la necesidad del *capital* desaparecería casi en automático; lo cual no ocurre con los tres factores fundamentales que sostiene la hipótesis de investigación: en cualquier supuesto siempre habría un *talento administrativo* que responde a un *desafío* impuesto por un *dominador* en turno.

Sumado al argumento anterior, el autor también comenta que “A pesar del enorme riesgo, el consejo de SAS estaba entusiasmado [y] aceptó el plan en forma unánime y unas pocas semanas más tarde me ofreció el trabajo de presidente del grupo SAS” (p. 37). Al respecto cabe preguntarse, ¿con qué estaba entusiasmado? Desde luego que no era con hacer inversiones riesgosas *per se*; el entusiasmo era con un plan estratégico formulado por el *talento administrativo* que, entre otras cosas, requería *capital*. Es decir, si el plan no hubiera convencido al consejo de administración, simplemente no se habrían realizado las inversiones ni se hubiera configurado la necesidad de *capital*.

Por otra parte, se ratifica que el capital no es fundamental al no ser un factor permanente en todos los avances que registra la praxis administrativa. Como ejemplo más cercano y evidente de esto se puede citar la reestructuración organizacional de Vingresor, caso en el que no se menciona la necesidad de *capital* para lograr el avance que ahí se narra, pero si se muestra la influencia de los tres factores fundamentales que sostiene la hipótesis de investigación.

En suma, se reconfirma que el *capital* es un factor determinante de gran importancia; no obstante, no llega a ser fundamental al no hallarse de manera universal y permanente en el avance de la praxis administrativa.

Para complementar el análisis realizado ante la tercera hipótesis falsadora se debe mencionar que la narrativa de este caso se expone al 100% mediante 33 párrafos escritos entre las páginas 33 y 42 del texto base de estudio. Los párrafos han sido clasificados en la Tabla 3 de acuerdo con la intencionalidad principal de la temática que cada uno aborda. Debido a que los párrafos segundo y décimo cuarto hacen referencia a más de dos temas, estos han sido clasificados de forma proporcional con base en el número de palabras correspondiente.

Se confirma en dicha tabla que están los tres factores fundamentales; al talento administrativo corresponde el 82% de la narrativa, al desafío el 1.2% y al dominador el 1.1% y al nuevo factor determinante, el capital, corresponde tan solo el 0.7% del texto en comento.

Tabla 3
Análisis de cada párrafo del caso SAS

Temática de cada párrafo	Párrafos	#	%
Dominador	2 (38%)	0.38	1.1%
Desafío	2 (39%)	0.39	1.2%
Talento administrativo (descripción del avance logrado)	2 (23%), 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 (79%), 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 32 y 33	27.02	82%
Capital	14 (21%)	0.21	0.7%
Contexto situacional	1, 3, 11, 26 y 31	5	15%
TOTAL	33 párrafos	33	100%

Fuente: elaboración propia con información del texto sujeto a estudio. Carlzon (1991).

Nótese que, en dicha tabla, también se observa que el 15% del texto restante hace referencia al contexto situacional del caso que se analiza, con lo cual se descarta la presencia de algún otro factor adicional.

Cuarta hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son solo algunos de los tres que sostiene la hipótesis de investigación, pero existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza por completo esta última hipótesis falsadora. Con los análisis realizados ha quedado demostrada, por una parte, la participación de los tres y no menos factores determinantes (talento-desafío-dominador) y por otra, la inexistencia de otros factores fundamentales adicionales.

2.5.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis

Los análisis inductivo y de falsabilidad que fueron practicados en esta tercera contrastación permiten *verificar*, por una parte, que sí existen los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis de investigación y, por otra, se hace patente la imposibilidad de falsarlos, por ambas razones quedan *corroborados*, prevaleciendo hasta el momento su carácter de fundamentales.

2.5.4. Reconfirmación de hallazgos relevantes

Capital y tecnología, factores determinantes y complementarios

Durante el análisis expuesto en la tercera hipótesis falsadora de este mismo caso de estudio, se confirma que el factor *capital* es determinante para algunos avances de la praxis administrativa, pero no para todos los casos, como sí ocurre con los tres factores que sostiene la hipótesis de investigación. Su falta de universalidad impide considerarlo como un factor cardinal.

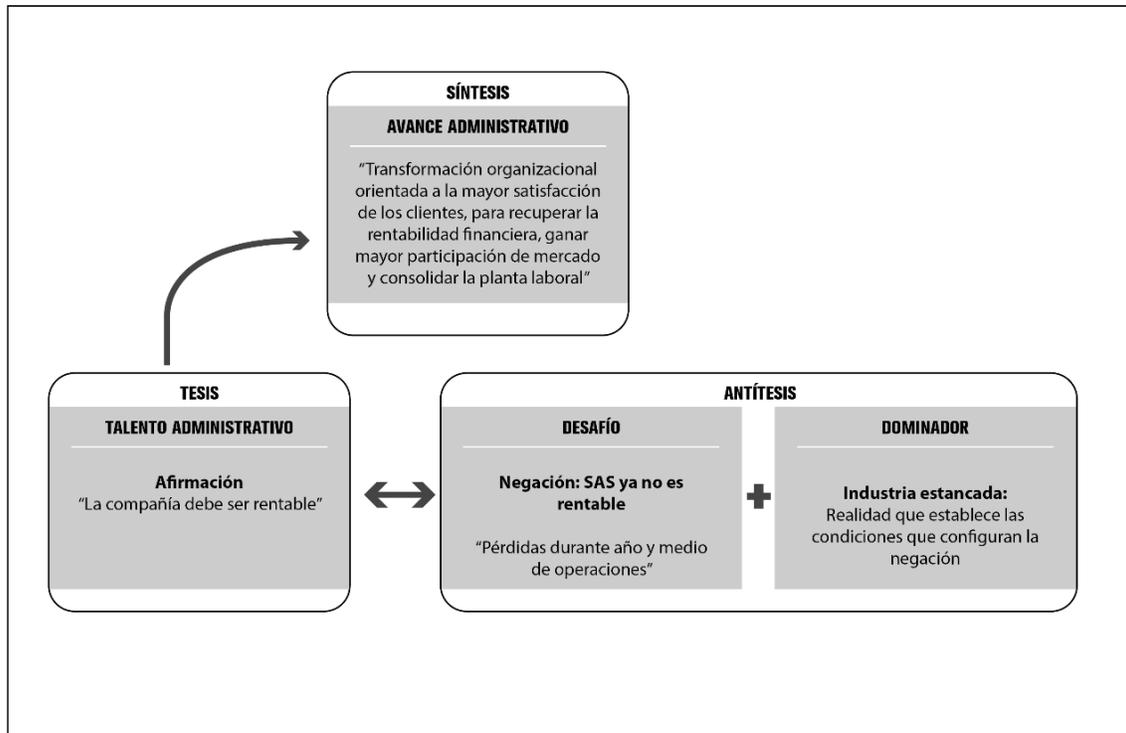
Indudablemente, el *capital* fue indispensable (determinante) para lograr la ocurrencia del avance administrativo que se ha estudiado en este apartado; sin embargo, la misma narrativa deja claro que esta inversión dependía en todo momento de las decisiones y habilidades propias del talento administrativo como factor primario.

También es oportuno hacer notar que el factor *tecnología* está completamente ausente de la narrativa analizada, hecho que reconfirma la naturaleza no cardinal de este otro importante factor determinante.

El avance administrativo es de naturaleza dialéctica

El caso de *Scandinavian Airlines System (SAS)* confirma nuevamente la realidad y naturaleza dialéctica del avance administrativo. Tal como se muestra en la Figura 7 la tesis implícita de todo negocio en marcha se puede expresar como: La aerolínea SAS debe ser rentable. La antítesis se materializa debido a las pérdidas contables registradas durante año y medio. Y, la síntesis se configura con el mismo avance administrativo: la transformación organizacional de SAS, suceso que permitió recuperar su rentabilidad y ganar mayor participación de mercado.

Figura 7
 REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA
 Caso: Cambio organizacional de *Scandinavian Airlines System (SAS)*



El talento administrativo es un factor mediado

Hasta el momento, es factible confirmar por tercera ocasión que el talento administrativo es un factor *mediado* por la influencia determinante que ejercen sobre él tanto el dominador en turno como el desafío que le es impuesto. En el presente caso, puede observarse que el dominador en turno, representado por la industria aérea estancada, influye poderosamente en la dirección que decide tomar el talento administrativo.

Carlzon tiene claro que en una industria estancada no hay mucho margen de acción y, por lo tanto, la dirección correcta se orienta a ganar mayor participación de mercado; por ello, realiza toda una reingeniería organizacional que permita a SAS aumentar al máximo la satisfacción de los clientes con lo cual esperaría el incremento de sus ingresos y la recuperación de la salud financiera de la compañía.

3. La fundación y el rediseño de una empresa social sostenible

3.1. El autor de la narrativa

Muhammad Yunus, conocido como el “Banquero de los pobres”, nació en 1940 en Chittagong, Bangladesh. Realizó estudios en las universidades de Dhaka y Vanderbilt. Obtuvo el doctorado en economía en 1969 por esta última institución educativa. A su regreso a Bangladesh se desempeñó como jefe del departamento de economía de la Universidad de Chittagong. Es fundador del movimiento empresarial Grameen que está integrado por diversas empresas sociales, tales como el Grameen Bank, Grameen Telecom Trust, Grameen Phone, Grameen Shakti, Grameen Kalyan, Grameen Shikkha y Grameen Danone Foods. Sus esfuerzos por abatir la pobreza y generar desarrollo económico mediante su modelo de empresa social son ampliamente reconocidos y lo han hecho merecedor a decenas de galardones, entre los que destacan: el Premio Nobel de la Paz en el 2006, Premio Príncipe de Asturias en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar de la UNESCO en 1996 y el Premio Ramón Magsaysay de Manila en 1984.

Cuenta con diversas publicaciones, entre las que destaca su obra intitulada “Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad”, en la que describe la filosofía, características y diversos casos de empresas sociales que él mismo ha fundado. Los apartados del libro que narran la fundación de la empresa Grameen Danone Foods y el posterior rediseño de su modelo de negocio constituyen la base para el desarrollo y análisis de este episodio que forma parte importante de la historia contemporánea de la administración y, mediante el cual, se realiza la cuarta y quinta verificación y corroboración de los elementos de la hipótesis de investigación.

3.2. Relevancia de la organización estudiada

Desde la perspectiva de Yunus, Grameen-Danone representa la primera empresa social conscientemente creada en el mundo, concebida desde su origen con la misión de producir y comercializar *Shokti Doi*, un yogur fortificado con nutrientes requeridos por los niños pobres de Bangladesh.

Tal como se observará a continuación, en este episodio se abordarán dos casos diferentes sobre la misma organización. El primer caso describe la creación de la empresa social Grameen-Danone, mientras que el segundo analiza el desafío de rediseñar el modelo de negocio al poco tiempo de haber sido fundada.

3.3. Contrastación de hipótesis 4: La creación de Grameen-Danone

El desarrollo de este apartado se realiza mediante la guía de preguntas generadoras de análisis, tanto en el método inductivo como de falsación, tal como se muestra a continuación.

¿El autor describe textualmente algún avance en la praxis administrativa?

Sí. El avance radica en la creación de Grameen-Danone como empresa social sostenible. Asimismo, en lo particular, es posible observar diversos avances en áreas específicas de la administración tales como: el diseño de producto y el establecimiento de un sistema de ventas y distribución. No obstante, para este estudio se tomará como base de análisis la creación de la empresa misma en su conjunto.

3.3.1. Método inductivo

Para comprobar la existencia de los tres factores que determinan el avance de la administración y que estos son determinantes, se desarrolla el siguiente análisis.

¿Para lograr la creación de Grameen-Danone es posible identificar en la narrativa del autor los tres factores determinantes que la hipótesis de investigación sostiene?

Sí, se identifican los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis, a saber: el dominador representado por la pobreza de Bangladesh, el desafío por la desnutrición infantil y el talento administrativo integrado por los fundadores de la empresa (Yunus y Riboud) junto con sus respectivos equipos de gestión.

En la narrativa se mencionan de la siguiente forma:

Primer factor. Dominador en turno: la pobreza

Para lograr ese avance, *¿el autor explica la influencia determinante de un dominador que haya tenido el poder de imponer un desafío?*

Sí, se trata de la pobreza, que actúa como dominador situacional externo a la organización, con la capacidad de detonar diversos problemas sociales. Al referirse al tema de la nutrición, el autor expresa que esta “era ciertamente un área de mucha necesidad entre los pobres de Bangladesh” (2010, p. 37).

Segundo factor. Desafío: desnutrición infantil

¿El autor señala textualmente algún desafío?

Sí. La desnutrición en los niños pobres de Bangladesh representa la problemática central de este episodio. En el texto se narra de la siguiente forma:

La mitad de los niños de mi país sufren de desnutrición, especialmente en las áreas rurales. La diarrea, frecuentemente una secuela de la malnutrición, es mucho más que la molestia que representa en los países occidentales: a menudo es fatal. Entre las deficiencias nutricionales más comunes están la de hierro (sufrida por un 49% de los niños); la de las vitaminas A, B2 y C; y la de calcio, iodo y zinc. La falta de esos nutrientes causa una serie de problemas, desde disfunciones del sistema inmunológico hasta defectos visuales. Y, por supuesto a la larga, una desnutrición general reduce las perspectivas de desarrollo económico, ya que los niños desnutridos tienen dificultades para crecer y llegar a ser adultos bien educados, saludables y productivos (2010, p. 37).

Tercer factor. Talento administrativo: los fundadores de la empresa social

Para lograr el avance, *¿el autor identifica textualmente la participación de gerentes y personal administrativo?*

Sí. Se identifica la participación de los fundadores de la empresa y de diversos gerentes procedentes de ambas compañías, destacando de forma específica el talento de Muhammad Yunus, Franck Riboud, Emmanuel Faber, Imamus Sultan y Guy Gavelle. El autor lo describe de manera detallada de la siguiente forma:

Grameen-Danone nació en una conversación que tuve con Franck Riboud, presidente de la junta directiva y director ejecutivo del Grupo Danone, en la que le propuse crear un Grameen-Danone en Bangladesh como empresa social. A él le gustó la idea, pero quería saber qué era una empresa social. Cuando le expliqué el concepto -una empresa que se sostiene a sí misma pero cuyo propósito es producir beneficios sociales más que generar ganancias-, Riboud se mostró intrigado, pero lo mejor fue que estaba listo para entrar como socio. “Hagámoslo”, dijo. Y con ese simple acuerdo nació Grameen-Danone. Algunos gerentes talentosos de nuestras dos organizaciones dedicaron algo más del año siguiente a desarrollar la idea de nuestra empresa social [...] Tras mucho debate, decidimos que la mejor manera de iniciar nuestra empresa a riesgo compartido sería la del negocio del yogur [...] Nos dimos cuenta que si podíamos producir un tipo de yogur que estuviera fortificado con vitaminas y otros nutrientes, que les gustara a los niños y que pudieran pagar los pobres, podíamos beneficiar enormemente a las familias de Bangladesh. Podíamos reducir las tasas de enfermedad, mejorar el nivel de energía de los niños y aumentar las tasas de participación en actividades escolares y otras igualmente importantes [...] Desarrollar completamente el plan empresarial resultó ser bastante complejo. El vicepresidente ejecutivo de Danone para las operaciones en la región Asia-Pacífico, Emmanuel Faber [...] trajo un grupo de nutricionistas, planificadores de negocios, especialistas en producción y otros expertos que trabajaron con nosotros en Bangladesh a lo largo del 2006, [y de parte de Grameen se designó a] Imamus Sultan, quien conocía íntimamente las necesidades de la gente pobre de Bangladesh [Una decisión crucial fue la definición del tamaño y ubicación de la planta...] Trabajando cooperativamente, los equipos de Grameen y Danone escogieron un lugar cercano a la ciudad de Bogra, que está a unos 225 kilómetros al noroeste de Dhaka, la capital de Bangladesh. [Para diseñar la fábrica y supervisar la construcción] Danone envió a Guy Gavelle, director industrial de las operaciones de la compañía en Asia [...] Hicimos la ceremonia de ‘postura de la primera piedra’ el 14 de julio de 2006 [...] y en menos de seis meses Gavelle y su equipo de ingenieros y constructores habían levantado la factoría [misma que contiene] una planta de tratamiento de agua, facilidades de reciclaje y una unidad de biogás que convierte desperdicios naturales en energía, así como paneles solares para minimizar el impacto en el entorno [Posteriormente, Gavelle capacitó] a un grupo de trabajadores de Bangladesh para manejarla, enseñándoles los estándares de alta producción, seguridad y pureza con los que Danone funciona en todo el mundo [...] Mientras se construía la planta [...nutricionistas], expertos en producción de alimentos y especialistas en marketing estaban trabajando estrechamente con gente local de Bangladesh [para diseñar el producto y su imagen final]. También se planificó una red de suministro local de los ingredientes [y la estrategia de] marketing y ventas. La compañía propuso el nombre de *Shokti Doi*, que en idioma bengalí quiere decir “yogur que da energía” [y con base en un estudio de mercado] se escogió un león como la mascota que simbolizara

el producto. Un artista diseñó una amistosa caricatura de un león flexionando sus músculos para adornar la tapa del contenedor del yogur [...] se le puso un precio de 5 takas por cada vaso de 80 gramos. Eso equivale más o menos a 7 centavos de dólar [mientras que el yogur de la competencia] se vendía al equivalente de 30 centavos el vaso [...] El objetivo, por supuesto, era llevar nuestro nutritivo yogur a las manos de tantos pobres como fuera posible. (Yunus, 2010, pp. 36-40)

¿Se considera que los tres factores antes señalados determinan un avance en la praxis administrativa?

Sí, los tres factores se consideran determinantes y fundamentales. Bajo cualquier escenario en el que se omita por completo uno de los tres factores, se puede deducir que no habría ocurrido la creación de Grameen-Danone. Este razonamiento lógico apoya *la validez de la hipótesis*, ya que no solo se confirma la presencia de los tres factores, sino que se deduce que estos son determinantes para el desarrollo del avance administrativo.

En la Figura 8 se pueden observar los tres factores determinantes y la vinculación que hay entre ellos, agrupados de forma recurrente en la estructura tripartita que se ha señalado en las anteriores contrastaciones. Si se desea comprender la relación lógica que existe entre estos tres factores que derivan en un avance administrativo, se debe hacer la siguiente lectura: (a) Los equipos de gestión de Danone y Grameen, dirigidos por Muhammad Yunus, Franck Riboud, Emmanuel Faber, Imamus Sultan y Guy Gavelle lograron crear una empresa social dedicada a producir y comercializar yogur altamente nutritivo a precios accesibles, con el fin de (b) contrarrestar la desnutrición infantil provocada por (c) la pobreza existente en Bangladesh.

Ahora bien, para comprender la relación causal, la lectura de la figura debe realizarse de derecha a izquierda: (x) La pobreza en Bangladesh provoca (y) desnutrición infantil, desafío que se proponen resolver (z) los equipos de gestión de Danone y Grameen, dirigidos por Muhammad Yunus, Franck Riboud, Emmanuel Faber, Imamus Sultan y Guy Gavelle, quienes lograron crear una empresa social dedicada a producir y comercializar yogur altamente nutritivo a precios accesibles.

En este caso, la causa que conformó el dominador, la desnutrición infantil, provocó el efecto de crear una empresa social

Figura 8		
Tres factores determinantes en la creación de Grameen-Danone		
Talento administrativo	Desafío	Dominador (Poder)
Los equipos de gestión de Danone y Grameen, dirigidos por Muhammad Yunus, Franck Riboud, Emmanuel Faber, Imamus Sultan y Guy Gavelle lograron crear una empresa social dedicada a producir y comercializar yogur altamente nutritivo a precios accesibles	La desnutrición infantil	La pobreza en Bangladesh
(a) Solución	(b) de un problema	(c) Impuesto
(z) Efecto	(y) Causa	(x) Origen

3.3.2. Método de falsabilidad: las cuatro hipótesis falsadoras

La metodología de falsación pretende refutar la hipótesis de investigación mediante su confrontación con las siguientes cuatro hipótesis falsadoras.

Primera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son completamente diferentes a los tres que sostiene la hipótesis de investigación.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres mismos factores que sostiene la hipótesis de investigación: talento administrativo-desafío-dominador.

Segunda hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa no necesariamente son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; es posible la ocurrencia del avance con la manifestación de uno o dos de esos mismos factores.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres y no menos factores que sostiene la hipótesis de investigación.

Tercera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa sí son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; no obstante, existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza esta hipótesis falsadora debido a que el autor no evidencia algún fenómeno que pudiera configurar un nuevo factor fundamental. Sí se logran observar e inferir, respectivamente, los dos determinantes complementarios que ya se han venido mencionando, la *tecnología* y el *capital*, e incluso, podrían deducirse otros más que de inmediato quedarían descartados como fundamentales toda vez que son determinantes solo para los casos que incurran en la constitución legal de una empresa, vista esta misma como avance administrativo que responde a un desafío.

Recuérdese que la intención de esta investigación no es encontrar todos los factores que determinan el avance de la praxis administrativa, ese no es el propósito epistemológico. El *principio general de indeterminación* nos recuerda la imposibilidad real de determinar con precisión la totalidad de factores que producen un fenómeno, por lo tanto, se reitera que, lo que aquí se busca es encontrar aquellos factores determinantes que siempre han estado presentes en todo avance de la práctica administrativa, aquellos que no cambian y que por ello son de naturaleza fundamental.

Ahora bien, para este caso, es preciso entender que la creación de Grameen-Danone significa la constitución y puesta en marcha de una planta industrial para la producción de yogur; por lo tanto, la *tecnología*, el *capital* e incluso el *marco jurídico* que regula la constitución legal de una compañía deben ser determinantes ya que la ausencia de cualquiera de estos factores podría impedir la realización del avance administrativo que aquí se documenta. Sin embargo, en el caso del *marco jurídico* es fácil descartarlo casi de inmediato como un posible factor fundamental adicional que contribuya a refutar la hipótesis de investigación, lo anterior, debido a que miles de avances administrativos pueden ocurrir sin la necesidad de atender a una reglamentación de orden legal.

Se infiere la necesidad de un *marco jurídico* y de *capital* pese a que ninguno de los dos elementos ha sido mencionado de forma directa en el relato de Yunus.

Respecto al *capital*, lo más aproximado son las palabras “socio” e “inversión” que se citan una vez y no hacen alusión al aspecto económico sino estratégico. A pesar de ello, se sabe que la creación de una empresa demanda la insoslayable participación de *capital* y de un *marco legal* que regule su constitución. Este hecho se menciona solo por la importancia que tienen ambos factores; sin embargo, en este caso quedan descartados por las razones ya aludidas.

Expuesto lo anterior se puede atender la siguiente cuestión: *¿el autor identifica de forma textual la participación de algún otro factor que se considere determinante en el avance de la praxis administrativa?*

Sí, se puede identificar a la *tecnología* como un factor determinante de este avance administrativo. En el texto analizado es posible asociarla de algún modo a las palabras “fábrica” que se cita seis veces, “planta” que se menciona en cuatro ocasiones y “factoría” que se cita dos veces; sin embargo, todas estas hacen referencia a decisiones empresariales de la alta gerencia más que a un aspecto tecnológico.

Ahora bien, entendida como un factor determinante, la *tecnología* se materializa en la planta de producción que se describe de la siguiente forma:

[la factoría] Aunque solo ocupa 2500 metros cuadrados, es a la vez muy eficiente y respetuosa del medioambiente [sic]. Contiene una planta de tratamiento de agua, facilidades de reciclaje y una unidad de biogás que convierte desperdicios naturales en energía, así como paneles solares para minimizar el impacto en el entorno [...] En febrero del 2007, los primeros paquetes comerciales de Shokti Doi salieron de la línea de producción en Bogra. (Yunus, 2010, pp. 39 y 40)

Esta afirmación se funda en el análisis siguiente. La narrativa de este caso se realiza mediante 17 párrafos escritos entre la página 36 y la 40 del texto ya multicitado. Los párrafos han sido clasificados en la siguiente tabla de acuerdo con la principal intencionalidad del tema que cada uno describe.

Como se podrá observar en la Tabla 4 de estos párrafos, el 78.2% hace referencia al talento administrativo que también describe el proceso del avance registrado, el 8.5% al desafío y el 0.9% al dominador, lo cual permite confirmar la participación de los tres factores determinantes que señala la hipótesis central.

Ahora bien, este análisis también muestra la ocurrencia de la tecnología y del contexto socioeconómico que se describen en el 6.5% y 5.9% del texto analizado, respectivamente.

Tabla 4

Análisis de cada párrafo que describe la creación de Grameen-Danone

Temática de cada párrafo	Párrafos	#	%
Dominador	2 (15%) ³⁰	0.15	0.9%
Desafío	2 (45%) y 3	1.45	8.5%
Talento administrativo (descripción del avance logrado)	1, 2 (40%), 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 (44%), 11, 12, 13, 15, 16 y 17 (46%)	13.30	78.2%
Tecnología (la planta de producción)	10 (56%) y 17 (54%)	1.10	6.5%
Contexto socioeconómico	14	1	5.9%
TOTAL	17 párrafos	17	100%

Fuente: elaboración propia con información del texto sujeto a estudio. Yunus (2010).

Cuarta hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son solo algunos de los tres que sostiene la hipótesis de investigación, pero existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza por completo esta última hipótesis falsadora. Con los análisis realizados ha quedado demostrada, por una parte, la participación de los tres y no menos factores determinantes (*talento-desafío-dominador*) y, por otra, la inexistencia de otros factores fundamentales adicionales.

3.3.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis

Después del análisis efectuado en esta cuarta contrastación es factible afirmar que los tres factores determinantes que la hipótesis central sustenta han

³⁰ Cabe señalar que el párrafo número dos describe aspectos relativos a los tres factores fundamentales (dominador, desafío y talento) razón por la cual se clasificó atendiendo a la proporción del tema que se explica en el mismo, medido por el número de palabras. Algo semejante ocurre con los párrafos 10 y 17 que exponen elementos propios del talento administrativo y de la tecnología.

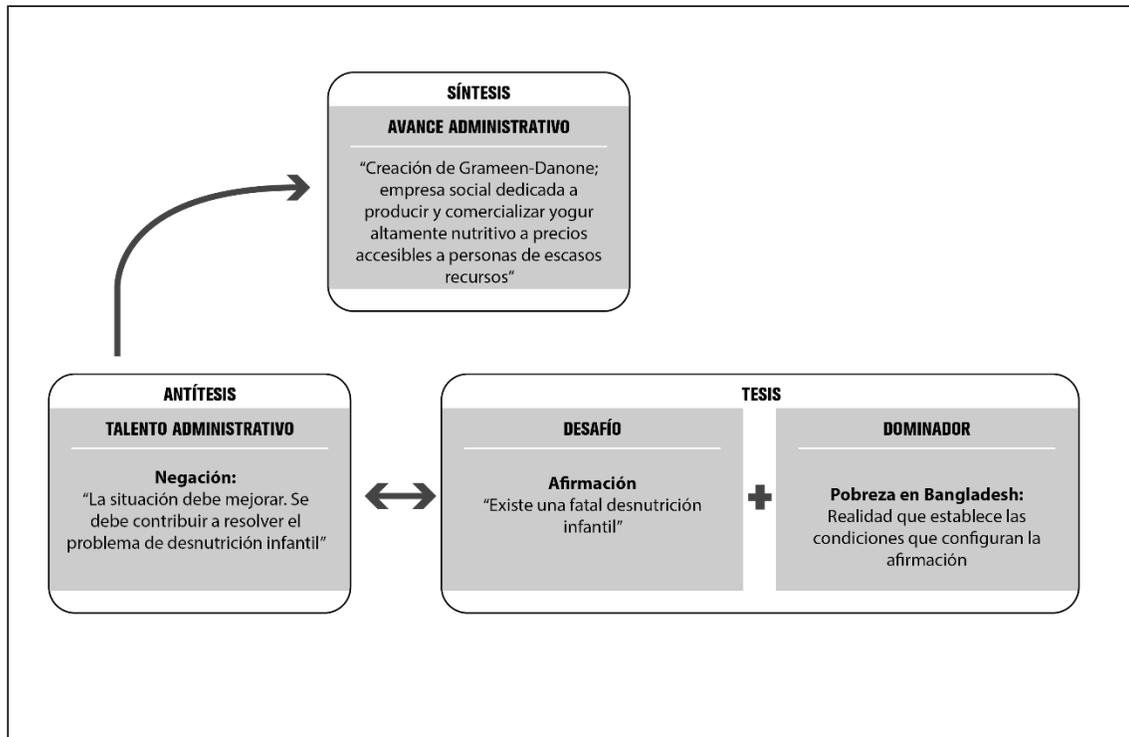
sido verificados y no falsados, razón por lo cual hasta el momento continúan en calidad de corroborados y con carácter de fundamentales.

3.3.4. Hallazgos relevantes confirmados

El avance administrativo es de naturaleza dialéctica

El análisis que aquí se expone apoya la idea de la naturaleza dialéctica que posee el avance administrativo, entendido como una consecuencia gestada entre posiciones contrarias. Desde una lógica dialéctica, la afirmación se podría entender mediante el siguiente enunciado: “Existe una fatal desnutrición infantil provocada por la pobreza”. Ante ello, la negación a esa realidad se podría comprender mediante este otro enunciado: “Debemos contribuir a resolver la desnutrición infantil”. De esta contradicción entre tesis y antítesis surge una síntesis, que es el avance administrativo en sí mismo, es decir, la empresa social que se creó para contribuir a solucionar un problema social de desnutrición. Este razonamiento se ilustra en la Figura 9.

Figura 9
REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA
Caso: La creación de Grameen-Danone



El talento administrativo es un factor mediado

Este episodio reafirma la idea que lleva a comprender el talento administrativo como un factor *mediado* dependiente de relaciones e influencias interconectadas. Para este caso, el avance administrativo es *mediado* en sentido hegeliano debido a que sus realizaciones dependen en mucho del desafío que le impone un dominador en turno. Se reafirma la idea de que las dimensiones del desafío y el poder del dominador son precisamente aquello que le otorga sentido, dirección, potencia y magnitud al avance de la administración.

Si asumimos que en Bangladesh no hubiera existido pobreza, lo más lógico sería que tampoco hubiera desnutrición. Desde esta lógica no habría desafío, con lo cual, la idea de crear una empresa social dedicada a enfrentar la desnutrición carecería de sentido.

Ahora bien, si el problema de desnutrición fuera mucho menor y se encontrara focalizado únicamente en la ciudad de Bogra, no se concebiría la potencial idea de construir cincuenta factorías que pudieran suministrar el yogur a los niños de todo Bangladesh, tal como era la visión del propio Yunus. El propio autor ayuda a dimensionar la potencia que puede alcanzar esta iniciativa al señalar que “La compañía piensa que esto es apenas la punta del iceberg: en una ciudad que tiene más de 12 millones de habitantes, casi no hay límite para la cantidad de yogur que se puede vender” (Yunus, 2010, p. 51).

La fatal desnutrición infantil en todo un país con problemas de pobreza es un desafío de gran envergadura que exigió tanto a Grameen como a Danone el diseño de un proyecto con la magnitud de producción, comercialización y estándares de calidad con la que fue diseñada esta empresa social. Tal como se ha indicado, si el desafío fuera menor, por ejemplo, desnutrición infantil focalizada en tan solo cinco escuelas de una zona rural de Bangladesh, la magnitud de la iniciativa creada por Yunus sería, sin duda alguna, menor y sumamente diferente. Habría bastado, por ejemplo, con establecer un comedor infantil que preparara desayunos infantiles para los niños de esos cinco planteles educativos.

Tecnología y capital, factores determinantes no fundamentales

Tal como fue explicado en la tercera hipótesis falsadora, en este caso no se menciona al *capital* dentro de la narrativa; sin embargo, resulta insoslayable asumir la obligada participación de este factor para poder constituir una empresa productiva y financiar las inversiones realizadas. Por su parte, tal como es de esperar, la *tecnología* ha sido un elemento muy relevante en una fábrica dedicada a la producción del yogur. Por lo antes expuesto, se reconfirma que ambos factores son sumamente relevantes y determinantes para este caso, pero al no estar siempre presentes en todo avance administrativo no son cardinales.

3.4. Contrastación de hipótesis 5: Rediseño del modelo empresarial de Grameen-Danone

De igual forma que en los casos anteriores, la quinta contrastación de hipótesis se realiza de acuerdo con la guía de preguntas generadoras de análisis en el método inductivo como en el de falsación, tal como se expone a continuación.

¿El autor describe textualmente algún avance en la praxis administrativa?

La respuesta a esta interrogante es afirmativa. El avance consiste en el rediseño, casi por completo, del modelo de negocio de Grameen-Danone para lograr la supervivencia financiera de la empresa; lo cual implicó, entre otras cosas, la modificación del producto original, la introducción de nuevos productos, la reinención del sistema de ventas y distribución, y la penetración en nuevos segmentos de mercado.

3.4.1. Método inductivo

¿Para lograr el rediseño de Grameen-Danone es posible identificar en la narrativa del autor a los tres factores determinantes que la hipótesis central sostiene?

Sí, en la narrativa se identifican los tres factores tal como se muestra a continuación

Primer factor. Dominadores en turno: economía-crisis ecológica-tecnología y decisiones gerenciales erróneas

Para lograr el avance referido, *¿el autor explica la influencia determinante de algún o algunos dominadores que hayan tenido el poder de imponer desafíos a la organización que se estudia?*

Sí. Lo novedoso de este caso es que, en una primera fase, el dominador se integra por la concurrencia de tres factores externos que provocaron el incremento de los precios mundiales de los alimentos. Estos elementos son la economía global de libre mercado, la crisis ecológica que provocó inundaciones y sequías, y los

efectos colaterales de la tecnología³¹ que se usa para la producción de etanol; en su conjunto, tuvieron el poder de incrementar los precios de los alimentos en todo el mundo, lo cual repercutió en Grameen-Danone de forma directa en un insólito incremento en el costo de las materias primas (problema 1).

Derivado de lo anterior, en una segunda fase, se observa la aparición de otro dominador: las decisiones gerenciales erróneas³², ya que al tratar de resolver el problema 1, la gerencia de la empresa incurrió en acciones que lejos de encontrar soluciones empeoraron la situación provocando una grave caída de las ventas (problema 2) y la desarticulación de la fuerza de ventas (problema 3). El autor lo narra de la siguiente forma:

Desde principios de 2006, los precios mundiales de los alimentos habían empezado a subir continuamente. Había varias razones para ese incremento. Entre ellas estaban: Inesperadas sequías [...] Crecimiento de la población y expansión de la capacidad de compra [que] incrementó la demanda tanto de alimentos básicos como de productos más caros [...] alzas en el precio del petróleo y derivados, lo cual llevó a más altos precios para el transporte de productos agrícolas [y] la creciente utilización de granos, tales como maíz, para hacer etanol [...] Debido a la propagación de las políticas de libre comercio a lo largo de las últimas dos décadas, el mundo se ha convertido, en la práctica, en un solo mercado agrícola. Esto significa que las tendencias de precios en un mercado determinado afectan finalmente a todos los países. De modo que a medida que subían los precios de granos y otros productos alimenticios en el mundo desarrollado durante el 2006 y el 2007, ocurrirían alzas parecidas en los países en desarrollo, entre ellos Bangladesh [en donde] el problema se vio exacerbado por dos años consecutivos de inundaciones peores que las normales durante las temporadas de monzones [...] Es un problema que tememos que se va empeorando por el creciente impacto del calentamiento global y la subida de niveles oceánicos que está produciendo [Para enfrentar esta crisis global la empresa decidió incrementar en un 60% el precio de su producto y] los resultados fueron desastrosos, [...] las ventas se desplomaron [y la fuerza de ventas] colapso. (Yunus, 2010, pp. 44-47)

³¹ Nótese que, en este caso, la *tecnología* que usan otras compañías para producir etanol mediante granos como el maíz contribuyó a elevar el precio de los alimentos y, con ello, a imponer un desafío a la empresa, razón por la cual actúa como parte del dominador en turno. Un rol semejante juega la economía de libre mercado, que puede entenderse como una expresión más del *capital*; ambos conceptos, parte de los motores de la historia expuestos en el Capítulo I.

³² Se debe observar que las decisiones gerenciales correctas derivan en avances en la praxis administrativa; sin embargo, si las decisiones son incorrectas pueden derivar en retrocesos que de manera involuntaria imponen nuevos desafíos a una organización. Así, se configura la idea de que los directivos de una empresa pueden asumirse como talento administrativo que aporta soluciones que hacen avanzar a una organización o como dominador en turno que impone, voluntaria o involuntariamente, nuevos desafíos.

Segundo factor. Desafíos organizacionales: tres problemas a resolver

¿El autor señala textualmente algún problema que desafíe a la organización?

Sí. Existieron tres problemas que afectaron directamente a Grammen-Danone, a saber: 1) El incremento del costo de las materias primas, 2) el desplome de las ventas del yogur y 3) el colapso de la fuerza de ventas³³.

El desmedido incremento de precios de las materias primas consumió las utilidades de la empresa. Por lo tanto, el *desafío* primigenio consistía en enfrenar el inusitado incremento del costo de la materia prima que amenazaba la sostenibilidad financiera de la empresa. Posteriormente, derivado de las decisiones incorrectas, se gestaron dos nuevos *desafíos*: recuperar el adecuado volumen de ventas y reorganizar la fuerza de ventas y canales de distribución. En el texto se narra de la siguiente forma:

En el caso de Grameen-Danone, todas estas tendencias se combinaron para producirle un serio reto a nuestro modelo empresarial. Junto con el precio del arroz y la carne, el de la leche -el ingrediente principal del yogur- se dobló. El más alto costo de las materias primas se tragó completamente el pequeño margen de utilidad [...] De hecho, para el momento en que las ventas alcanzaron su nivel más alto, en marzo de 2008, la compañía estaba realmente perdiendo dinero en cada vaso de yogur que vendía. Obviamente esto no era una manera sostenible de hacer negocios. (Yunus, 2010, p. 45)

Como ya se ha mencionado, para resolver el problema que representaba el alto costo de las materias primas, la compañía decidió incrementar en un 60% el precio de su producto. Decisión gerencial errónea que provocó dos nuevos desafíos, mismos que se describen a continuación:

Las ventas se desplomaron. Grameen-Danone perdió aproximadamente el 80% de sus ventas en las áreas rurales y [en las zonas urbanas la caída fue] más o menos de un 40% [mientras que] la red rural de ventas que la compañía había armado con tanto esfuerzo a lo largo de los seis meses anteriores colapsó. Ante la desaparición de los clientes, las vendedoras abandonaron el negocio. Muy pronto, Grameen-Danone no tuvo manera de

³³ Se debe advertir que estos dos últimos problemas no existían ante el desafío original que representó el incremento del costo de las materias primas. Hasta ese momento había un buen nivel de ventas y una adecuada fuerza de ventas.

llegar a sus clientes rurales, incluso si algunos de ellos todavía querían comprar el producto. [Estos hechos derivaron en] un completo desastre. (Yunus, 2010, pp. 47 y 48)

Tercer factor. Talento administrativo: expertos de las compañías participantes

Para lograr el avance de la praxis administrativa, *¿el autor identifica textualmente la participación del personal administrativo?*

Sí. Se menciona la participación de la junta directiva y de expertos empresariales de ambas compañías. El autor lo describe de manera detallada de la siguiente forma:

La junta directiva de la compañía, incluyendo representantes tanto del Grupo Danone como de Grameen -expertos empresariales franceses y expertos de Bangladesh en mujeres y niños de las áreas rurales- luchó con este problema durante más de dos meses. Había dos corrientes de pensamiento en la junta. Un grupo insistía en que la compañía debía incrementar el precio de yogur para cubrir los nuevos costos [...] El otro grupo decía que mantener el precio establecido de 5 takas por cada vaso de 80 gramos era necesario, si se quería mantener el crecimiento del todavía nuevo negocio [y que, en lugar de aumentar el precio se] debe encontrar la manera de reducir sus gastos [...] El debate continuó entre París y Dakha durante varias semanas. Ambos lados presentaban argumentos inteligentes y razonados [...] Al final, el plan fue adoptado. En abril de 2008 Grameen-Danone subió el precio del vaso de 80 gramos de 5 takas a 8. (Yunus, 2010, pp. 46 y 47)

Tal como ya se ha mencionado, la decisión de incrementar el precio fue errónea³⁴; trajo consigo resultados catastróficos que provocaron nuevos desafíos que debía resolver la empresa. Continúa así el autor con su narrativa:

La empresa Grameen-Danone apenas tenía un año de existencia y ya estaba de vuelta al punto de partida. Había llegado el momento de repensar el plan desde su base. Afortunadamente ahora se contaba con un año de experiencia y aprendizaje sobre el cual construir, lo mismo que con el liderazgo de un sólido equipo de gerencia. Este grupo empezó a examinar todos los supuestos del negocio, empezando por el propio producto [para] elaborar una versión más accesible [...] Los expertos en elaboración de alimentos [...]

³⁴ Las decisiones gerenciales, cuando son acertadas, derivan en avances administrativos; sin embargo, cuando son erróneas, como en este caso, imponen nuevos *desafíos* organizacionales, razón por la cual adoptan de forma involuntaria el rol de *dominador en turno*.

descubrieron que podían incorporar los mismos nutrientes, equivalentes al 30% de los requerimientos diarios de un niño, en un contenedor de 60 gramos [...] De modo que en junio del 2008 se convirtió en la versión estándar para el mercado rural [...] a un precio de 6 takas, apenas 1 taka por encima del precio original [La compañía] empezó a reconstruir su red de vendedoras [integrado por] 35 señoras [que alcanzaron ventas] de casi 30 000 vasos mensuales en ventas rurales, [e impulsó el mercado urbano] utilizando tiendas de abarrotes que tuvieran refrigeración [para] vender más yogur en las ciudades, [entre ellas] Dhaka, la ciudad más grande de Bangladesh [...] Para cubrir el más alto costo de entrega, se fijó un precio de 12 takas para el vaso de 80 gramos que se vendería en Dhaka [...] Hoy en día, como resultado de los experimentos y cambios de dirección de la compañía, el modelo empresarial parece estar funcionando. La compañía atiende un mercado de dos partes, urbana y rural, usando sistemas e incluso productos notoriamente distintos [ya que] ofrece ahora un yogur con un sabor nuevo -mango- y una bebida de yogur más barata [e] introdujo una marca nueva. Desde septiembre de 2008, todos sus productos llevan la palabra Shokti (o sea, “más energía”). Al quitar la palabra “yogur” [...] está ampliando su libertad de expandirse en el futuro hacia otros productos – [sic] por ejemplo, alimento para bebés [...] Gracias a este enfoque bifronte de marketing y ventas, el negocio parece estar ya en una senda de potente crecimiento [...] La compañía piensa que esto es apenas la punta del iceberg: en una ciudad que tiene más de 12 millones de habitantes, casi no hay límite para la cantidad de yogur que puede vender. Y ha incrementado la utilización de su fábrica de Bogra hasta su máxima capacidad, lo cual es un logro enorme. (Yunus, 2010, pp. 48-51)

¿Se considera que los tres factores antes señalados determinan un avance en la praxis administrativa?

Sí, los tres factores se valoran como determinantes ya que en cualquier escenario en el que se omita por completo alguno de ellos, se puede deducir que no habría surgido el nuevo modelo de negocio de Grameen-Danone. Este razonamiento lógico respalda la *validez* de los factores que la hipótesis sustenta.

Tal como se ha explicado, este episodio se desarrolla en dos fases que muestran la presencia y actividad concatenada de los tres factores determinantes que la hipótesis de investigación sostiene; y no solo muestran relaciones lógicas sino hasta causales. En la primera fase, representada mediante la Figura 10, se puede observar una relación causal que se originó por el (x) alza de los precios mundiales de alimentos que provocó un (y) insólito incremento en el precio de la

leche, principal materia prima del yogur, lo cual causó que la (z) junta directiva de Grameen y Danone reaccionara y tomara la decisión de incrementar el precio del producto, hecho que, lejos de solucionar el desafío que se pretendía resolver, terminó por agravar la situación de la empresa y se configurara así un retroceso organizacional, más que un avance administrativo.

Figura 10 Tres factores determinantes en el rediseño de Grameen-Danone (Primera fase)		
Talento administrativo	Desafío primigenio	Dominador (Poder)
Junta directiva y expertos de Grameen y Danone: tomaron la decisión de incrementar el precio del producto	(1) Insólito incremento en el precio de la leche, principal materia prima del yogur: provocó pérdidas económicas de la compañía	El sistema económico de libre mercado, las nuevas tecnologías y el calentamiento global: generan alza de los precios mundiales de alimentos
(a) "Solución" →	(b) de un problema →	(c) Impuesto
(z) Efecto ←	(y) Causa ←	(x) Origen

En la segunda fase, que se presenta en la Figura 11, se muestra el desenlace que tuvo la actividad de tres los factores determinantes: el rediseño del modelo de negocio. De esta forma: (a) La junta directiva y expertos de Grameen y Danone tomaron la decisión de rediseñar el modelo empresarial desde sus bases para solucionar (b) tres problemas que afectaban a la compañía, generados por (c) el sistema económico de libre mercado, las nuevas tecnologías para producir etanol y el calentamiento global, sumado a decisiones gerenciales erróneas. Así se logra comprender, por una parte, la manera en que se configuró el avance en la praxis administrativa que aquí se documenta y, por otra, la relación lógica que existe entre estos factores.

Ahora bien, para sostener que los tres factores tienen el carácter de ser determinantes del avance administrativo, se debe probar que los tres constituyen la causa y forma de comportamiento de este. Para ello, es necesario deducirlo de forma lógica bajo el supuesto hipotético de omitir alguno de estos factores.

Figura 11 Tres factores determinantes en el rediseño de Grameen-Danone (Segunda fase)		
Talento administrativo	Desafíos resultantes	Dominador (Poder)
Junta directiva y expertos de Grameen y Danone: ante la catástrofe, tomaron la decisión de rediseñar el modelo empresarial desde sus bases	(2) Colapso de las ventas y (3) destrucción de canales de distribución	Decisiones gerenciales erróneas: incremento del 60% del precio del producto
(a) Solución	(b) de un problema	(c) Impuesto
(z) Efecto	(y) Causa	(x) Origen

Así, si se asumiera que ni el mercado global, ni la tecnología, ni la crisis ecológica hubieran provocado el incremento mundial en precios de las materias primas que se utilizan para producir yogur, no habría ocurrido el insólito incremento en el precio de la leche y, consecuentemente, tampoco hubiera existido la necesidad de rediseñar el modelo de negocio de Grameen-Danone a un año de su creación, y menos si se considera el notable aumento en las ventas y la alta penetración de mercado que se tenía. Las cosas marchaban bien en la compañía de reciente creación, hecho que reafirma la necesaria condición de un *dominador* que imponga un *desafío* que deba resolver el *talento* gerencial.

Por último, nótese que en ambas figuras (10 y 11) se aprecia la estructura recurrente que agrupa de manera indivisible y concatenada a los tres factores determinantes que la hipótesis de investigación sostiene.

3.4.2. Método de falsabilidad: las cuatro hipótesis falsadoras

En esta quinta contrastación también se pretende refutar la hipótesis de investigación mediante los criterios que sostienen las cuatro hipótesis falsadoras que se analizan a continuación.

Primera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son completamente diferentes a los tres que sostiene la hipótesis de investigación.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres mismos factores que sostiene la hipótesis de investigación.

Segunda hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa no necesariamente son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; es posible la ocurrencia del avance con la manifestación de uno o dos de esos mismos factores.

Se rechaza esta hipótesis falsadora, en el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los *tres y no menos* factores que sostiene la hipótesis de investigación.

Tercera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa sí son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; no obstante, existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza esta hipótesis falsadora debido a que no existen otros factores fundamentales más. Ciertamente, en la narración aparecen los dos factores determinantes ya detectados en casos anteriores; se trata del *capital* para adquirir, entre otras cosas, *tecnología* de refrigeración que, pese a su inobjetable importancia para este y otros casos semejantes, no han sido cardinales en el devenir de la historia.

Factores. Capital y tecnología

En la narrativa se presenta en un solo párrafo de la siguiente forma:

[Incursionar en Dhaka, la ciudad más grande de Bangladesh] requería un cambio más significativo en el plan empresarial. Específicamente, demandaba establecer un centro de distribución con una bodega refrigerada y acondicionar un camión refrigerado que transportara el yogur desde la fábrica de Bogra hasta Dhaka, dos veces por semana, un trayecto que demoraba tres horas. El mantenimiento de la “cadena de frío” para mantener fresco el yogur a su óptimo nivel de sabor es un requerimiento costoso que Grameen-Danone había procurado evitar mediante su plan original de “marketing para grandes locales”, pero ahora, con la urgencia de subir las ventas para mejorar los márgenes, la compañía decidió hacer esa inversión. (Yunus, 2010, p. 49)

Desde luego que el capital y la tecnología de refrigeración fueron determinantes para lograr el avance administrativo; sin embargo, se debe hacer notar que, en este caso, ambos factores dependían por completo de la estrategia de negocio trazada por el talento gerencial. Recuérdese que en la primera fase la decisión fue subir el precio del yogur, es decir, el *talento administrativo* optó por una estrategia de precio para hacer frente al *desafío*, lo cual significa que, en un primer momento, se creía factible lograr un avance administrativo sin la necesidad de incurrir en capital o tecnología. Esta situación reconfirma la idea de que estos factores no son estrictamente indispensables para enfrentar algunos desafíos organizacionales.

En la segunda fase, el factor humano requirió de capital y tecnología para responder a los desafíos. En esta situación, ambos pueden entenderse como factores complementarios que ayudan al fundamental (*talento administrativo*) a lograr su propósito, con lo cual se reafirma la naturaleza que se le ha venido otorgando a cada uno de estos dos importantes factores: son determinantes, pero no fundamentales.

Para concluir, se debe mencionar que el rechazo de esta tercera hipótesis falsadora también se sustenta en el análisis que se muestra a continuación. La narrativa de este caso se realiza en un texto compuesto por 42 párrafos escritos entre la página 44 y la 52 de la obra. Los párrafos se han clasificado en la Tabla 5 de acuerdo con la temática que cada uno aborda.

Como se observa, de estos párrafos, el 19% hace referencia al dominador en turno, el 9.5% describe el desafío impuesto a la organización y el 57% se refiere al talento administrativo, lo cual permite confirmar la participación de los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis central. Y al capital y la tecnología, factores determinantes adicionales, corresponde el 2.5% de la narrativa. Así, el texto se complementa con otros párrafos que describen el proceso en la toma de decisiones, el contexto socioeconómico o comentarios diversos del autor.

Tabla 5
Análisis de cada párrafo que describe el rediseño de Grameen-Danone

Temática de cada párrafo	Párrafos	#	%
Dominador	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 y 19	8	19%
Desafío	9, 20, 21, y 41	4	9.5%
Talento administrativo (descripción del avance logrado)	10, 11, 12, 13, 16, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 42	24	57%
Capital y tecnología	31	1	2.25%
Narrativa sobre el proceso en la toma de decisiones no adoptadas	17 y 18	2	5%
Contexto socioeconómico	7	1	2.25%
Impresiones, comentarios u opiniones del autor	14 y 15	2	5%
TOTAL	42 párrafos	42	100%

Fuente: elaboración propia con información del texto sujeto a estudio. Yunus (2010).

Cuarta hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son solo algunos de los tres que sostiene la hipótesis de investigación, pero existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza por completo esta hipótesis falsadora. Con los análisis realizados ha quedado demostrada, por una parte, la participación de los tres y no menos factores determinantes (talento-desafío-dominador) y por otra, la inexistencia de otro factor fundamental adicional.

3.4.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis

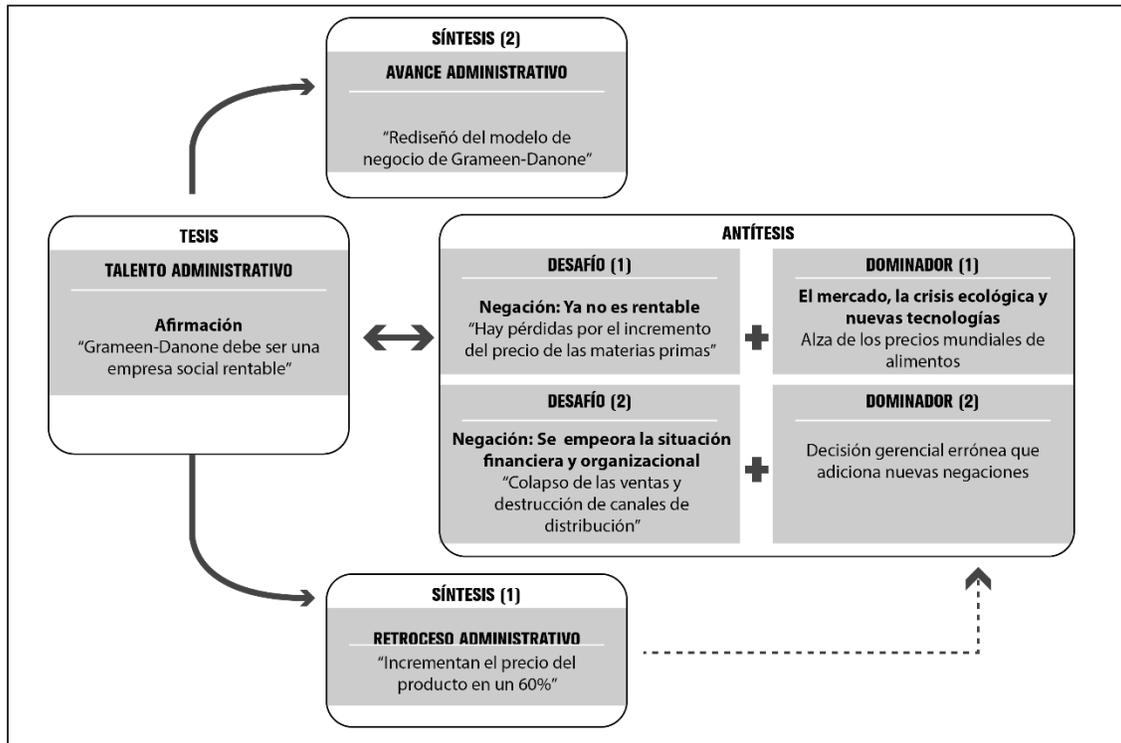
Con base en los análisis anteriores se puede afirmar que, en esta quinta contrastación, los tres factores determinantes que sustenta la hipótesis de investigación han sido verificados y no falsados; por lo anterior, hasta el momento permanecen corroborados y en calidad de fundamentales.

Adicionalmente, se reafirma la idea de complementar la hipótesis de investigación mediante la incorporación de dos factores determinantes adicionales de naturaleza no cardinal: el capital y la tecnología.

3.4.4. Hallazgos relevantes

El presente caso reconfirma la naturaleza dialéctica del avance administrativo. Su estructura dialéctica se observa de manera recurrente a lo largo de esta investigación. En la Figura 12 se ilustra el caso del rediseño de Grameen-Danone y se aprecia claramente la posición inicial, oposición dialéctica y superación sintética. La posición inicial es la tesis del negocio en marcha representado por el enunciado: “Grameen-Danone debe ser una empresa social rentable”. La oposición dialéctica, propiamente dicha, es representada por el enunciado “Ya no es rentable”. Y la síntesis que supera el conflicto está configurada por el propio avance administrativo que significó el “Rediseño del modelo de negocio de Grameen-Danone”.

Figura 12
REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA
Caso: Rediseño del modelo empresarial de Grameen-Danone



De igual forma que en casos anteriores, durante el meticuloso análisis realizado en la tercera hipótesis falsadora se observa la presencia del *capital* que fue utilizado para adquirir la *tecnología* de refrigeración necesaria para la adecuada distribución del producto. Así, se reconfirma que ambos llegan a ser factores que determinan el avance de la praxis administrativa; sin embargo, al no estar universalmente presentes en todo caso sujeto a estudio se convierten en factores no fundamentales durante el devenir de la historia humana.

El presente apartado también ayuda a reafirmar que el *talento administrativo* es un factor *mediado* por las relaciones de interdependencia que guarda con el *desafío* y el *dominador* mismas que determinan el sentido, dirección, potencia y magnitud del avance de la administración, tal como ya ha sido explicado.

4. El nacimiento de Grupo Bimbo

4.1. El autor de la narrativa

Roberto Servitje Sendra fue presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo. Estudió humanidades en el Colegio Jean de Brebeuf en Montreal, Canadá, contaduría en la Escuela Bancaria y Comercial (EBC) de la Ciudad de México y un programa de gestión en la Universidad de Harvard. En 1954 fundó Bimbo de Occidente, en 1979 fue nombrado director general del Grupo y en 1994 fue designado presidente del Consejo de Administración y presidente del Grupo. La Universidad La Salle Noreste de México le confirió el Doctorado Honoris Causa.

En 2003 publicó el libro “Estrategia de éxito empresarial”, documento base de análisis del presente episodio.

4.2. Relevancia de la organización estudiada

Grupo Bimbo es la empresa de panificación más grande del mundo. En la actualidad tiene presencia en 33 países, cuenta con más de 100 marcas y 196 plantas de producción, su comunidad se integra por más de 135,000 colaboradores y tienen más de 2.9 millones de puntos de venta (Grupo Bimbo, 2021).

4.3. Contrastación de hipótesis 6: Ampliación y modernización de El Molino

Para comprender los orígenes de Grupo Bimbo es preciso remontarse a los primeros años del siglo XX, época en la cual Juan Servitje, español de origen catalán, trabajó en las pastelerías La Flor de México y Pastelería Ideal. Años después, motivado y apoyado por su esposa Josefina Sendra, mujer emprendedora de gran iniciativa, decidió aperturar su propia empresa. Fue así que, en 1928 nació la pastelería El Molino (Sertvitje, 2003).

Esta sexta prueba de hipótesis se desarrolla, como en los casos anteriores, mediante la guía de preguntas generadoras de análisis, tanto en el método inductivo como de falsación.

¿El autor describe algún avance administrativo en la organización empresarial?

Sí. El avance radica en la ampliación y modernización de la pastelería El Molino.

4.3.1. Método inductivo

De igual forma que en los episodios anteriores, el análisis inductivo tiene como propósito verificar la existencia de los tres factores determinantes (*dominador-desafío-talento*) en todo avance administrativo. Para ello se procederá a dar respuesta a las siguientes interrogantes, mismas que guían este análisis lógico.

Para lograr la ampliación y modernización de la pastelería El Molino ¿es posible identificar en la narrativa del autor los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis central?

La respuesta es afirmativa: sí es posible identificar una circunstancia *dominadora* que impone un *desafío* que reta al *talento administrativo* de la empresa. El autor lo presenta de la siguiente manera.

Primer factor. Dominador en turno: industria en crecimiento

Para lograr el mencionado avance *¿existe algún factor que haya tenido el poder de imponer un desafío a El Molino?*

Sí, es un factor externo situacional. Se trata de la industria en la cual se encuentra la empresa, misma que es pequeña y poco desarrollada, pero con una naciente demanda en crecimiento, lo cual significa, en pocas palabras: poca competencia para un mercado con potencial de crecimiento, situación que, en el ámbito de negocios, puede convertirse en una verdadera “mina de oro”. En este caso el *dominador* no impone un problema que amenaza a la compañía, sino que configura y ofrece una importante oportunidad para la misma.

La industria se considera pequeña y poco desarrollada debido a que estaba conformada por un pequeño número de empresas, tal como lo indica el autor de la narrativa.

Corría el año 1936 y Pan Ideal ya había inaugurado una nueva fábrica [...] también funcionaba otra fábrica de pan de caja, aunque de menores dimensiones. Se llamaba La Condesa White Bakery y manejaba la marca Tip Top. [Adicionalmente] circulaba otra marca: Pan Lara, cuyos anuncios publicitarios en la XEQK (“La estación de la hora exacta”), llegaron a decir: “Al mal tiempo buena cara, si usted come con Pan Lara”. Sin embargo, Pan Ideal era la marca que dominaba entonces el incipiente mercado de pan de caja existente en la Ciudad de México. (Servitje, 2003, pp. 8 y 9)

El autor enfatiza que Pan Ideal prácticamente no tenía competencia en un mercado cuya naciente demanda era creciente para el pan de caja.

Segundo factor. Desafío organizacional: aprovechar una oportunidad de mercado

¿Es posible identificar algún desafío para la compañía?

Sí. El desafío consistió en aprovechar una oportunidad³⁵ de mercado: las debilidades del competidor líder, en una industria poco competitiva y con una demanda en crecimiento.

³⁵ Nótese que este es el primer caso que se analiza cuyo desafío consiste en el aprovechamiento de una oportunidad y no en la superación de una amenaza. Se debe recordar que, en los ejemplos anteriores, el

Servitje (2003) lo expone así:

El servicio de Pan Ideal dejaba mucho que desear y no lograba satisfacer adecuadamente la creciente demanda que comenzaba a surgir para este tipo de producto [el pan de caja]. Además, la presentación de su pan no le favorecía: era envuelto en un papel encerado que, debido a su falta de transparencia, impedía ver las condiciones en las que se encontraba la pieza. Algunas veces los consumidores descubrían un pan con hongos y, si acaso aquellos clientes insatisfechos intentaban reclamar, en muchas ocasiones no encontraban la atención que esperaban. Tal vez esa situación de falta de interés en el servicio era provocada, en gran parte, por el hecho que no tenían competencia. Asimismo, una enorme proporción de los clientes de Pan Ideal había soportado esa situación debido a que no se conocía una mejor alternativa. (p. 10)

Tercer factor. Talento administrativo: ejecutivos de El Molino

Para lograr la ampliación y modernización de El Molino, *¿el autor identifica textualmente la participación de personal de la compañía?*

Sí. Se señala textualmente la participación de Lorenzo Servitje Sendra, Jaime Sendra Grimau y Alfonso Velasco. Se narra de la siguiente manera:

En 1936, cuando Lorenzo tenía dieciocho años y apenas cursaba el primer año de contabilidad, murió su padre y tuvo que abandonar la carrera para ayudar a su madre a atender el negocio de la familia. [...] originalmente encargado de las ventas en El Molino [pasó a ser] gerente. Su tío, el señor Jaime Sendra, tenía el puesto de jefe de Producción [...] En 1941 Lorenzo Servitje se suscribió a algunas revistas estadounidenses, entre ellas *Baker's Helper*, con información sobre la industria norteamericana del pan, su maquinaria y los modernos sistemas que se empleaban en el vecino país. Entonces Lorenzo decidió ampliar y modernizar la pastelería El Molino. Fue un reto que se propuso vencer y estaba seguro de que lo lograría. Así fue. Efectivamente, junto con Jaime Sendra la transformaron, la hicieron más grande y la convirtieron en la pastelería más moderna de la Ciudad de México en aquel entonces. Se alquiló todo el edificio, pues antes sólo contaban con la planta baja, misma que, a partir de ese momento, se usó exclusivamente para la venta, y arriba se colocó el moderno equipo de producción. Para la instalación de ese equipo³⁶ invitaron al señor Alfonso Velasco [...] preparado en Estados Unidos como técnico en panificación [...] aunado a su experiencia en el manejo y mantenimiento de la maquinaria industrial más

desafío consistía en superar un problema que atentaba contra la buena marcha de la empresa; sin embargo, aquí no existe problema a resolver sino, más bien, una oportunidad por aprovechar.

³⁶ La instalación de equipo moderno de producción hace referencia, por una parte, a la adquisición del mismo y por otra, al aspecto tecnológico en sí; hecho que refuerza la idea de que el capital y la tecnología son dos factores del avance administrativo, los cuales son determinantes, pero complementarios.

compleja, le hacían -sin duda alguna- el técnico más destacado en esta rama en México. (Servitje, 2003, pp. 8-11)

¿Se considera que los tres factores antes señalados determinan el avance en la praxis administrativa de la compañía?

Sí, los tres factores se consideran determinantes. Para asumirlos con el carácter de ser determinantes, estos factores deben constituir la causa que provoca el avance administrativo.

Esta tesis sostiene que el *talento administrativo* no es el único factor que determina el avance de la administración; para lo cual, el presente caso resulta significativo, ya que, representa un reto sostener esta posición frente a la personalidad y trayectoria de un empresario tan destacado como Lorenzo Servitje Sendra, principal fundador de Grupo Bimbo.

Podría resultar fácil y hasta convincente insistir que el descomunal talento empresarial de Lorenzo Servitje y de sus colaboradores son el único factor que determinó la ampliación y modernización de la panadería El Molino. Sin embargo, se sostiene aquí que esta posición es incorrecta. Se insiste en que el avance administrativo es el resultado de la acción concatenada de los tres factores determinantes; no solo de uno, por más importante y destacado que este sea.

Ningún *talento administrativo* puede sustraerse de la realidad en la que se encuentra inmerso y ser influenciado, beneficiado o afectado por la misma. Si para este caso se asume hipotéticamente que la demanda de mercado hubiera registrado una tendencia a la baja, en una industria altamente competitiva, dichos factores configurarían un escenario completamente diferente al que vivió en aquella época la panadería El Molino; hecho que plantearía desafíos muy diferentes y, lo más probable, respuestas también diferentes, lo cual lleva a pensar que el avance administrativo registrado habría sido otro; mejor o peor, no se sabe, pero lo más lógico es pensar que habría sido un avance diferente, con lo cual demuestra, desde el punto de vista lógico, que dichos factores también son determinantes y que, tal como se ha venido insistiendo, el *talento administrativo* es un factor *mediado* por los *desafíos* que le impone el *dominador en turno*.

En la Figura 13 se expone la acción interconectada e inseparable de los tres factores determinantes que conforman la estructura de naturaleza tripartita en la que se ha insistido durante el presente capítulo. Desde esta lógica de conjunto se insiste en argumentar que el avance administrativo surge, *si y solo si* existe la participación de los tres factores determinantes. Desde la perspectiva de la propia empresa que aprovecha una oportunidad, la ocurrencia del avance administrativo se explica de la siguiente manera: (a) Lorenzo Servitje, Jaime Sendra y Alfonso Velasco lograron ampliar y modernizar la panadería El Molino (b) para aprovechar la oportunidad de mercado que significaban las importantes debilidades de la empresa líder (c) de una industria panificadora pequeña y poco competitiva, pero con una demanda de mercado creciente. Desde este enfoque, se manifiesta una estrecha relación lógica entre estos tres factores.

Figura 13		
Tres factores determinantes en la ampliación y modernización de El Molino		
Talento administrativo	Desafío	Dominador (Poder)
Lorenzo Servitje, Jaime Sendra y Alfonso Velasco lograron ampliar y modernizar la panadería El Molino	Aprovechar una oportunidad de mercado: Importantes debilidades de la empresa líder del mercado	Industria panificadora pequeña y poco competitiva Demanda de mercado creciente
(a) Aprovechamiento	(b) de una oportunidad	(c) configurada
(z) Efecto	(y) Causa	(x) Origen

A partir de la realidad externa que configura un escenario favorable para la empresa, en el avance administrativo se observa una relación causal que puede explicarse de la siguiente forma: (x) Una Industria panificadora pequeña y poco competitiva, con una demanda de mercado creciente (y) y una empresa líder con importantes debilidades, configuraron un escenario óptimo para que (z) Lorenzo Servitje, Jaime Sendra y Alfonso Velasco lograran ampliar y modernizar la panadería El Molino. Visto de esta forma, el *dominador* configura una causa que provoca, a manera de efecto, la reacción del *talento administrativo*.

4.3.2. Método de falsabilidad: las cuatro hipótesis falsadoras

De la misma forma que en los casos anteriores, mediante el presente análisis se intenta refutar la hipótesis de investigación, lo cual se lograría de manera total o parcial si se comprueba la ocurrencia de alguna de las cuatro hipótesis falsadoras que se analizan a continuación.

Primera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son completamente diferentes a los tres que sostiene la hipótesis de investigación.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres mismos factores que la hipótesis de investigación sostiene.

Segunda hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa no necesariamente son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; es posible la ocurrencia del avance con la manifestación de uno o dos de esos mismos factores.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. En el análisis inductivo ha quedado demostrada la ocurrencia de los tres y no menos factores que la hipótesis de investigación sostiene.

Tercera hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa sí son los tres que sostiene la hipótesis de investigación; no obstante, existen otros factores fundamentales más.

De acuerdo con el análisis que se realiza a continuación se rechaza esta hipótesis falsadora debido a que el factor determinante adicional no es fundamental; es decir, no se observa su permanente presencia en todos los avances administrativos a lo largo de la historia humana.

Para lograr la ampliación y modernización de la panadería El Molino ¿el autor menciona de forma textual la participación de algún otro factor que se considere determinante en el avance de la praxis administrativa?

Sí, se menciona un factor determinante adicional, se trata de la *tecnología*, pero se observa que su naturaleza es diferente; razón por la cual, se fortalece la idea de tener tres factores determinantes fundamentales y otros complementarios.

Con lo cual, no se refuta la hipótesis de investigación, sino que se complementa y se precisa.

Factor. Tecnología

Para lograr la ampliación y modernización de El Molino, ¿el autor menciona textualmente la participación de la tecnología³⁷? y ¿se considera determinante?

Ambas respuestas son afirmativas, sin embargo, se debe aclarar que el autor no dedica ningún párrafo exclusivo a destacar de forma específica la importancia de la *tecnología*; no obstante, esta se puede deducir desde el mismo objetivo del caso: la modernización³⁸ de una planta industrial, lo cual implica, inobjetablemente, una nueva tecnología representada aquí por la maquinaria instalada.

A lo largo de la narrativa, el autor destaca la importancia del “manejo y mantenimiento de la maquinaria industrial más compleja”. También menciona que, Lorenzo Servitje se suscribió a revistas especializadas para conocer, entre otras cosas, el tipo de “maquinaria” que se empleaba en la industria norteamericana del pan. Y concluye precisando que, en la nueva distribución de la planta de producción, la parte de arriba se usó para instalar “el moderno equipo de producción”. Así, durante toda la narrativa de este caso, el autor dedica 21 palabras al tema de la maquinaria y equipo, lo cual, en su conjunto, representa apenas un párrafo de los de menor extensión (el párrafo de menor extensión del texto analizado es de 15 palabras). Esta afirmación de orden cuantitativo no trata de valorar la importancia de la *tecnología* en función del número de palabras; se realiza para hacer patente el meticuloso nivel de análisis del texto que aquí se estudia.

Desde luego que la *tecnología* es determinante en una planta de producción; ya se ha dicho que sin la maquinaria no se habría modernizado la panadería, pero

³⁷ Recuérdese que las personas (técnicos) y los procesos de producción que estas realizan se atribuyen al factor *talento administrativo*. Tal como se ha explicado, ante la necesidad de identificarlos de manera clara y separada, en este caso el factor *tecnología* queda circunscrito a la maquinaria y equipo dedicado a la producción. Lo anterior deriva del hecho de que, el adecuado uso y aprovechamiento de la tecnología (su selección idónea, su adquisición, su mantenimiento, etc.) pueden ser consideradas como acciones administrativas; parte del área de estudio de la administración de la producción o también llamada administración de las operaciones.

³⁸ Algo muy semejante ocurre en la primera contrastación de hipótesis, donde se analizó la modernización de la compañía yugoslava XYZ o con el caso de la creación de la planta de producción de yogur de Grameen-Danone.

sin *el talento administrativo* que supo aprovechar una oportunidad de mercado no se habría ni gestado la idea de modernizar la planta. Esta situación fortalece la idea de apreciar en el factor humano una naturaleza fundamental y en la tecnología, pese a su actual y enorme relevancia, una naturaleza de orden complementario a este: la tecnología sigue siendo una herramienta que ayuda al género humano a lograr sus propósitos; sin embargo, han existido momentos en la historia en que el ser humano no ha requerido de ella para lograr un avance administrativo y este hecho la convierte en un factor determinante, pero no fundamental. Algo semejante ocurre con el *capital*, factor que se menciona a continuación.

Factor. Capital

Para lograr la ampliación y modernización de El Molino, *¿el autor señala textualmente la importancia del capital?*

No. En ningún momento de la narrativa se hace referencia al capital, lo cual refuerza la idea de que el factor económico es, desde luego determinante, pero complementario a los factores fundamentales.

Es obvio pensar que la modernización de la planta industrial requirió de capital, no obstante, al no ser mencionado, se da por hecho que la obtención de este se atribuye al talento administrativo, quien deberá tener la capacidad de conseguir los recursos económicos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Las afirmaciones anteriores se sustentan en un análisis realizado en cada uno de los párrafos que componen la narrativa del caso. La exposición de este caso se realiza mediante 20 párrafos escritos desde la página 8 y hasta la 11 del libro especificado; lo cual constituye el 100% de la propia narrativa que aquí se analiza. Todos estos párrafos han sido clasificados en la Tabla 6 de acuerdo con el tema que aborda cada uno de forma preponderante. De estos, el 48.5% hace referencia al Talento administrativo, el 20% al dominador, el 10% al desafío; con base en lo cual, se reconfirma la participación de los tres factores determinantes fundamentales que señala la hipótesis y se incorpora uno adicional, la tecnología con el 1.5%, cuya naturaleza difiere de los tres factores fundamentales, ya que

complementa al *talento administrativo* para enfrentar un *desafío* o en otras ocasiones, tal como ya se ha visto, puede asumir el rol de *dominador en turno*.

Tabla 6

Análisis de cada párrafo que describe la ampliación y modernización de la panadería El Molino

Temática de cada párrafo	Párrafos	#	%
Dominador en turno	6, 10, 11 y 12	4	20%
Desafío	13 y 14	2	10%
Talento administrativo (descripción del avance logrado)	5, 7, 8(87%), 9, 15, 16, 17, 18, 19(92%) y 20(90%)	9.69	48.5%
Tecnología	8(13%), 19(8%) y 20(10%)	0.31	1.5%
Contexto situacional	1, 2, 3 y 4	4	20%
TOTAL	20 párrafos	20	100%

Fuente: elaboración propia con información del texto sujeto a estudio. (Sertvitje, 2003).

Cuarta hipótesis falsadora: Los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son solo algunos de los tres que sostiene la hipótesis de investigación, pero existen otros factores fundamentales más.

Se rechaza esta hipótesis falsadora. Con los análisis realizados ha quedado demostrada, por una parte, la participación de los tres y no menos factores determinantes y por otra, la inexistencia de otro factor fundamental adicional.

4.3.3. Validez de los factores determinantes y corroboración de la hipótesis

Después de los análisis efectuados es posible afirmar que, en esta sexta contrastación, los tres factores de la hipótesis de investigación (*talento-desafío-dominador*) han sido *verificados* y no *falsados*, razón por lo cual hasta el momento quedan corroborados y en calidad de fundamentales.

4.3.4. Confirmación de hallazgos relevantes

Mediante el presente caso se reconfirma la naturaleza dialéctica del avance de la administración. Es posible observar los tres aspectos que constituyen la realidad lógica dialéctica e ilustrarlos en la Figura 14. Se observa ahí el elemento

positivo que es una de las tesis básicas de todo negocio en marcha: “Una empresa debe alcanzar el mayor nivel de progreso posible”, afirmación que expresa una misión perenne para el *talento administrativo* de una empresa.

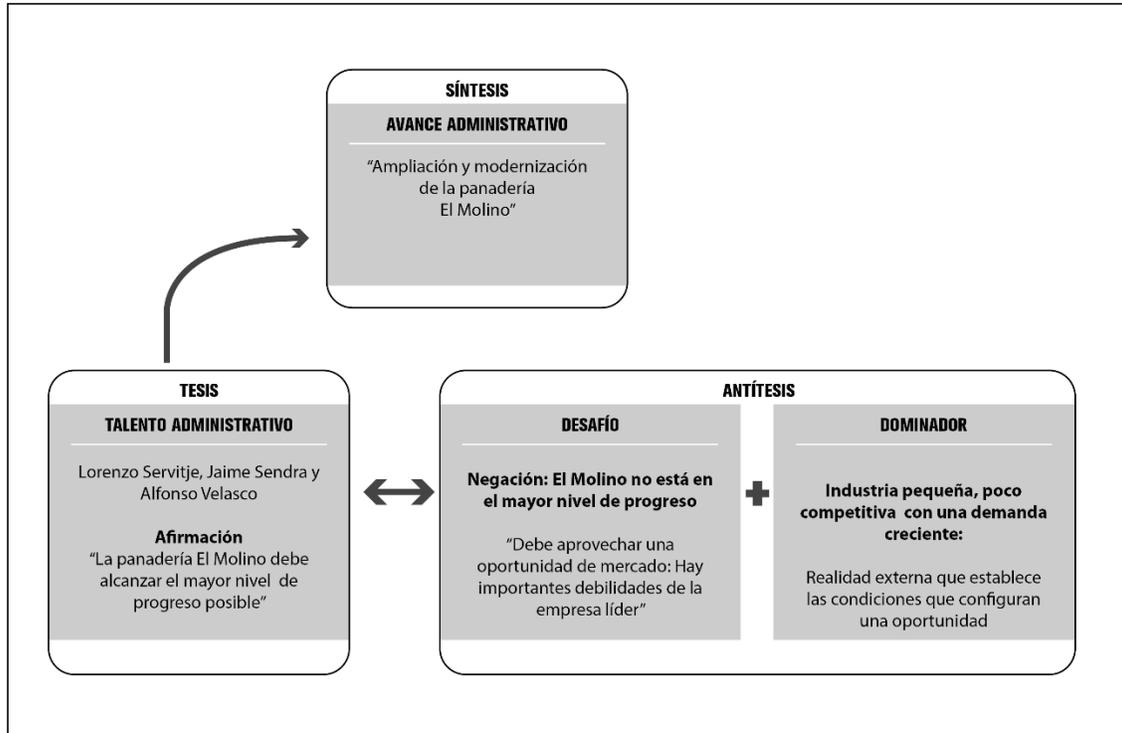
La tesis básica de progreso constante, en esencia, es semejante al planteamiento que Collins y Porras (1995) explican de la siguiente forma:

La pregunta crítica que se hacen las compañías visionarias no es “¿Lo estamos haciendo bien?” o “¿Cómo podemos hacerlo bien?” ni “¿Qué rendimiento tenemos que alcanzar para hacer frente a la competencia?” Para estas compañías la pregunta crítica es “¿Cómo podemos hacerlo mañana mejor que hoy?” Ellas institucionalizan esta pregunta [tesis] como una forma de vida, un hábito mental y de acción [...] un ciclo interminable de mejora autoestimulada y de inversión para el futuro. No hay línea final de llegada para una compañía visionaria. Nunca pueden decir “Ya alcanzamos lo que queríamos”. (pp. 225 y 226)

Frente a esta tesis se configura el elemento negativo, una antítesis también perenne que sostiene que: “La empresa no está en el mayor nivel de progreso posible”, negación que confronta a la afirmación debido a que, en este caso, hay una oportunidad de mercado que, de ser aprovechada, la empresa podría alcanzar un mayor nivel de progreso.

Así, como resultante, se llega al elemento abstracto, una síntesis, representada por el avance administrativo: la ampliación y modernización de la panadería El Molino, que colocará a la empresa en un estadio de progreso superior al que se tenía, pero que reinicia el ciclo interminable de mejora continua, ya que, para las compañías visionarias siempre se podrá hacer algo mejor mañana que hoy.

Figura 14
 REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA
 Caso: Ampliación y modernización de El Molino



Por otra parte, es preciso señalar también que, con este caso, se consolida la idea de incorporar a la hipótesis de investigación un factor determinante adicional, de naturaleza complementaria: la *tecnología*. Este mismo que se suma al factor ya identificado en otros casos analizados con anterioridad: el *capital*. Ambos factores complementarían la hipótesis de investigación sin llegar a refutarla ya que su naturaleza no es fundamental y por ello no están presentes estos dos factores de forma universal.

CAPÍTULO III

MOVIMIENTOS EMPRESARIALES QUE IMPULSAN EL DESARROLLO SOSTENIBLE: EL AVANCE COLECTIVO DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA

En el apartado 5. *Un largo recorrido hacia el desarrollo sostenible*, correspondiente al Capítulo I de esta investigación, se argumentó la idea de que, en el devenir histórico de la humanidad, surgió en la década de los 70 del siglo pasado un nuevo *dominador* que ha logrado establecer una parte importante de la agenda mundial: la crisis ambiental global.

Esta problemática ambiental se manifiesta principalmente mediante el calentamiento global y la pérdida de ecosistemas naturales. Cada día son más las evidencias que hacen suponer que la crisis ambiental tendrá el poder de orientar el rumbo de la historia.

Este *macrodominador* ha logrado imponer nuevos y relevantes *macrodesafíos* a las naciones y organizaciones en general y a las empresas en particular; entre estos, destacan de manera importante los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los cuales se encuentran algunos que pretenden, en su sentido más trascendental, el cuidado del medio ambiente para preservar la supervivencia de las especies, incluida la humana.

Como se pudo observar en el primer capítulo de esta disertación, fue a partir de 1972 cuando inició la realización de diversas cumbres, conferencias y acuerdos climáticos internacionales, hasta llegar al 2015, año crucial en el que se celebró un gran pacto mundial. Tal como lo explica la sede de Naciones Unidas en México:

el 25 de septiembre de 2015 más de 150 líderes mundiales asistieron a la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en Nueva York con el fin de aprobar la Agenda para el Desarrollo Sostenible. El documento final, titulado 'Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible', fue adoptado por los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas. Dicho documento incluye los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) cuyo objetivo es poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático sin que nadie quede atrás para el 2030". (Organización de las Naciones Unidas México [ONU-M], 2021)

Bajo el enfoque de esta investigación se han hecho presentes los dos primeros factores determinantes del avance de la administración: el *dominador en turno* y el *desafío*; ambos en dimensiones globales. Así, con la ocurrencia de estos dos factores determinantes, se fincaron también las condiciones para que surja y se desarrolle el *talento administrativo* que se esfuerce por encontrar soluciones a este enorme *desafío*; con lo cual se deben registrar nuevos avances en la praxis administrativa. De esta manera, se observa que quedarían conformados los tres factores determinantes que la hipótesis de investigación sostiene: *dominador-desafío-talento administrativo*.

Como se puede observar en el capítulo inmediato anterior, la contrastación de la hipótesis se realiza mediante el análisis de casos de empresas particulares e independientes. No obstante, en el presente capítulo la observación y análisis se dirige a un fenómeno diferente: el avance colectivo de la praxis administrativa.

Lo anterior, parte de la siguiente inferencia: si el *dominador* y el *desafío* se manifiestan a escala global, lo lógico es que el *talento administrativo* también se manifieste de manera semejante; es decir, se debe observar -como comprobación lógica- un fenómeno de avances administrativos por parte de diversas empresas, e incluso, de una colectividad de organizaciones tratando de dar respuestas a escala global; comprobado lo anterior se podría validar la hipótesis de esta investigación no solo para casos específicos sino también para avances colectivos de la praxis administrativa.

Debido a la importancia que tiene el desarrollo sostenible para la humanidad en general y para las organizaciones empresariales en particular, se profundizará aquí en las iniciativas empresariales que han asumido el compromiso de incorporar preocupaciones medioambientales y sociales a la gestión empresarial sin atentar contra la viabilidad económica de la empresa, pero, tal como se ha dicho, no desde un enfoque de entidades individuales. Lo que importa en este tercer capítulo es verificar los factores determinantes de la hipótesis de investigación a la luz de evidencias propias de iniciativas empresariales que buscan, de forma colectiva, contribuir al desarrollo sostenible.

1. Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (MEDS)

En la actualidad, el desarrollo sostenible ocupa una parte importante tanto del pensamiento como de la praxis administrativa. En ambos campos se han registrado avances significativos. Se sostiene aquí que hay avances muy importantes, pero aún insuficientes para llegar a soluciones satisfactorias debido a la enorme dimensión del desafío medioambiental.

Los avances colectivos en la praxis administrativa emanan de distintas organizaciones empresariales que, para la mejor comprensión de este fenómeno, aquí se denomina a todo ese conjunto como Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (MEDS).

Conviene señalar que la denominación de Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible es una idea acuñada en esta propuesta teórica que ha sido madurada a lo largo de varios años de observación, estudio y diálogo reflexivo. Surge de la lectura de literatura especializada en el análisis de iniciativas empresariales que buscan cambios sistémicos en varias partes del mundo, de la realización de actividades académicas desarrolladas durante el doctorado, especialmente con el estudio de los cursos *Business Strategies for Social Impact* y *Social Entrepreneurship* impartidos por *The Wharton School* de la *University of Pennsylvania*, Estrategias Ambientales y Auditoría Social y Reporte de Sustentabilidad, materias del Doctorado en Innovación y Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac, del curso de Sustentabilidad y Economías Sociales de la Universidad de Chile y el de Multiplicadores B que impartió el sistema de empresas B; a ello se suma el diálogo e interacción con integrantes del ecosistema empresarial social en México, todo ello ayudó a dimensionar el tamaño y la importancia que tiene la progresiva conformación de este relevante fenómeno de cambio social, denominado aquí como MEDS.

Si se observan desde un enfoque experimental, se puede asumir que cada una de las iniciativas que integran los MEDS se encuentran en un proceso de ensayo-error que anhela el diseño de nuevas formas de organización humana en

las que se logre equilibrar el progreso económico, la responsabilidad social y el cuidado ambiental. Los nombres de las organizaciones que integran los MEDS son muchos y muy variados. Se puede apreciar en ellos un cierto desorden semántico entre organizaciones que, a pesar de adoptar denominaciones diferentes, todo indica que tienen propósitos, estructuras organizacionales y prácticas administrativas sumamente semejantes.

Esta propuesta teórica reconoce que cada una de las iniciativas empresariales que integran los MEDS ha hecho suyo un nombre propio con el cual se identifica, y en algunos casos, hasta se crea un sentido de pertenencia a una colectividad. Sin embargo, la designación de todas estas organizaciones mediante un nombre genérico, los MEDS, se debe fundamentalmente a dos razones. La primera es debido a que todas estas prácticas empresariales tienen en el fondo una misma característica esencial: la pretensión de generar progreso económico incorporando preocupaciones medioambientales y sociales en su gestión empresarial.

La segunda y más importante razón por la cual se han agrupado en un término genérico es que, en su conjunto, todas estas iniciativas representan un avance metaorganizacional, una especie de organización de organizaciones, esto es, un movimiento de organizaciones no institucionalizado formalmente que provoca un fenómeno colectivo de mayor relevancia que cada una de las entidades individuales y agrupaciones que lo conforman. Visto así, es un fenómeno que se aprecia con mucho mayor poder de cambio sistémico e impacto social.

Entre las organizaciones empresariales que integran los MEDS y que han adoptado el desafío de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD) destacan los siguientes movimientos: el cooperativismo, las empresas sociales y los emprendimientos sociales; las empresas de la Economía Social y Solidaria; de la Economía de Bien Común y, más recientemente, de la Economía circular; las Empresas de Comunión; los negocios con impacto; el movimiento de empresas socialmente responsables (ESR) con todas las modalidades determinadas por las diversas certificaciones e instrumentos de autoevaluación; las compañías adheridas al *Global Compact* de la ONU; el movimiento de empresas

L3C; así como las Empresas B (*B Corps*) y sus derivadas, las entidades legales denominadas *Benefit Corporations (BC)*.

Muchos estudiosos del tema identifican a varias de esas iniciativas como organizaciones híbridas, debido a que intentan equilibrar su misión comercial con propósitos socioambientales. En este sentido y bajo el enfoque que aquí se propone, los MEDS bien podrían entenderse como el conjunto de organizaciones híbridas que han mostrado señales evidentes de una potencial articulación metaorganizacional a escala global, con lo cual se hace más relevante el fenómeno administrativo que intenta trascender el paradigma predominante que ha dominado la gestión de entidades privadas: la eficiencia empresarial para la maximización de la riqueza de los accionistas.

Ahora bien, es preciso dejar claro que las limitaciones propias de esta investigación obligan a seleccionar solo algunos casos de análisis. Ante ello, se aspira que las organizaciones seleccionadas sean lo más representativas del fenómeno global identificado aquí como MEDS.

Atendiendo al criterio de muestreo por conveniencia, en el presente capítulo se analizarán dos de estos movimientos empresariales: las cooperativas y las empresas B, con el fin de observar si los factores determinantes de la hipótesis de investigación están presentes en una realidad colectiva.

El movimiento cooperativo permite el análisis de casos propios de una de las organizaciones empresariales con mayor historia, reconocimiento y arraigo; mientras que, las empresas B representan un grupo de entidades que, pese a su corta trayectoria, han demostrado una rápida proliferación a nivel mundial.

2. Las cooperativas

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional, organización fundada en 1895, más del 12% de la población mundial es cooperativista de alguna de las 3 millones de cooperativas del planeta. En su conjunto, dan empleo u oportunidad de trabajo a 280 millones de personas en todo el mundo, lo que representa un 10% de la población ocupada (Alianza Cooperativa Internacional, 2021).

De acuerdo con el informe “Cooperativas en el desarrollo social” que se presentó ante la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, en el que se evalúa el desempeño de las cooperativas para el logro de los ODS, se destacan las contribuciones que han realizado en favor de la cobertura sanitaria universal y de la inclusión financiera.

Dicho informe señala que las empresas cooperativas contribuyen en todo el mundo al desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: social, económico y ambiental. Se afirma que como grupo emplean a más de 100 millones de personas, lo que significa un 20% más que el número de empleados por las empresas multinacionales (ONU-AG, 2019).

El ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, persigue, entre otras metas, la ampliación de la esperanza de vida para todos. Para dimensionar el tamaño del desafío se debe destacar que por lo menos la mitad de la población mundial (más de 3,650 millones de personas) aún no tiene acceso a los servicios básicos de salud. Ante esta realidad, las 3,300 cooperativas dedicadas a la salud que tienen presencia en 76 países estiman que 100 millones de hogares de todo el mundo gozan de acceso a servicios de salud gracias al movimiento cooperativo (ONU-AG, 2019).

Por otra parte, en el ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos, se considera a la inclusión financiera como un aspecto importante para la reducción de la pobreza y la inclusión social. Al respecto, este movimiento, mediante las cooperativas de ahorro y crédito, conforma una red de 89,026 instituciones ubicadas en 117 países que llegan a 260 millones de hogares en todo el mundo con el propósito de brindar servicios financieros asequibles, fiables y sostenibles (ONU-AG, 2019).

Por su parte, el *Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives*³⁹ (COPAC) ha emitido una serie de informes sobre las contribuciones más significativas que ha realizado el movimiento cooperativo a los ODS. Respecto

³⁹ El Comité para la Promoción y el Avance de las Cooperativas es una asociación de múltiples partes relacionadas (*multi-stakeholder*) de instituciones públicas y privadas de todo el mundo, que apoya a las cooperativas comprometidas con el desarrollo sostenible. Su origen se remonta al año 1968, fecha en la cual el Consejo Económico y Social de la ONU comenzó a considerar oficialmente el papel de las cooperativas para el desarrollo económico y social (COPAC, 2022).

al ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, en este reporte se señalan algunos avances significativos, como los que se describen a continuación.

2.1. Validez de los factores determinantes: Caso colectivo 1. Unión Cooperativa Sueca

La Unión Cooperativa Sueca (*Kooperativa Förbundet*) es una federación que se integra de 48 cooperativas de consumo que agrupa a más de 3 millones de miembros individuales. En ese país las cooperativas representan el 24% de todo el sector de consumo de alimentos al menudeo y han dado prioridad a la mejora de la eficiencia energética adoptando medidas colectivas como el cambio de refrigeradores que ahorran electricidad y emiten menos Gases de Efecto Invernadero (GEI). También promovieron la mejora logística del transporte de los productos, fomentaron la adopción de energías renovables para el desarrollo de sus operaciones y establecieron servicios de consultoría en eficiencia energética para sus integrantes; todas estas medidas permitieron, entre 2008 y 2013, reducir en un 52% la emisión de GEI. Concluye el informe señalando que otras cooperativas de consumo articularon estrategias similares en Argentina, Brasil, Inglaterra, Finlandia, Italia, España, Ucrania, Japón y Corea (COPAC, 2019).

El caso antes descrito permite ejemplificar que la adopción de compromisos medioambientales por parte de diversas organizaciones ha sido un fenómeno que se ha presentado con mayor claridad en estas últimas décadas; se puede apreciar que importantes colectivos de empresas han alineado sus propósitos a los ODS como grandes *macrodesafíos* que se ha propuesto alcanzar una gran parte de la humanidad.

Como se podrá observar, en la Figura 15 se ilustra la participación interrelacionada de los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis de investigación. De esta forma se verifica la ocurrencia y con ello la validez de estos mismos para un colectivo de organizaciones, en este caso, de empresas cooperativas.

Figura 15 Tres factores determinantes para la reducción de emisiones de GEI en la Unión Cooperativa Sueca		
Talento administrativo (Colectivo)	Desafío (Macro)	Dominador (Macro)
Las 48 cooperativas de consumo que integran la Unión Cooperativa Sueca (<i>Kooperativa Förbundet</i>) mejoraron la logística de transporte de productos, adoptaron energías renovables e implementaron servicios de consultoría en eficiencia energética para todos sus integrantes	El desarrollo sostenible: ODS 13. Acción por el clima	La crisis ambiental global
(a) Acción de solución →	(b) ante un objetivo →	(c) impuesto
(z) Efecto ←	(y) Causa ←	(x) Origen

Tal como lo describe el informe de la COPAC, en la figura inmediata anterior se pueden apreciar claramente: (a) las acciones colectivas que el *talento administrativo*, representado aquí por las cooperativas suecas, ha realizado para dar respuesta (b) al *macrodesafío* configurado de forma concreta por el ODS 13: Acción por el clima. El *macrodominador*, que tuvo el poder de imponer dicho *desafío*, en todos los casos, seguirá siendo el mismo: (c) la crisis ambiental global.

Es preciso enfatizar que, se comprueba nuevamente, que los tres factores son determinantes para el avance de la praxis administrativa. Esto es, si algún factor estuviera ausente no habría avances en la administración y, en este caso, de naturaleza colectiva. Así, se comprueba que no existiera la (x) crisis ambiental global que da origen a este fenómeno, desaparecen en automático tanto la causa (y) ya que no se habría gestado la necesidad de los ODS, como el efecto, (z) la respuesta de las cooperativas.

Ahora bien, si existiera la crisis ambiental (x), pero no la conciencia social de la problemática que ello significa, simplemente nunca se habrían gestado los ODS (y), ya que no habría la necesidad de solucionar un problema del cual no se es consciente, tal como ocurrió durante muchos años. Al no existir esa conciencia

social, lo más seguro es que todas las empresas, incluidas las cooperativas (z), habrían continuado realizando una praxis administrativa guiada por el paradigma racional económico sin incorporar preocupaciones ambientales.

Bajo este enfoque, se comprueba que, *si y solo si* existe la interrelación de los tres factores determinantes se gesta el avance administrativo, que en este caso está representado por las prácticas administrativas que permitieron la reducción de un 52% en la emisión de GEI.

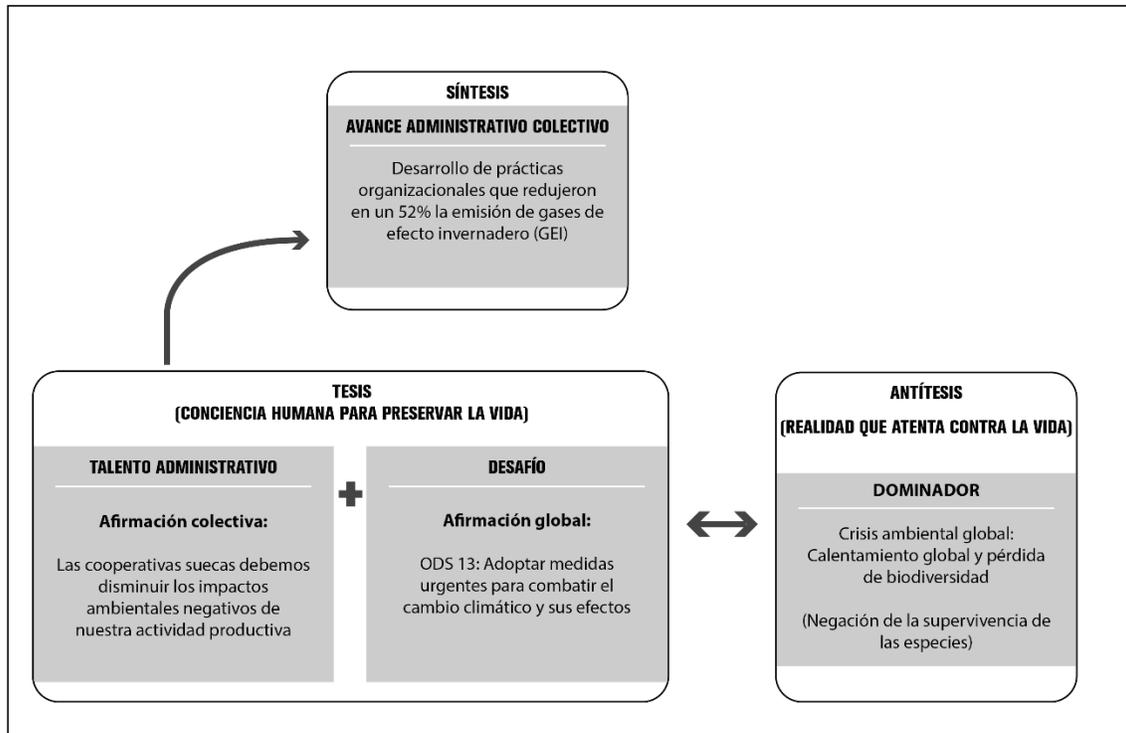
A manera de reconfirmación, de debe destacar la indudable y necesaria participación de -por lo menos- los dos factores adicionales que ya se han venido advirtiendo: el *capital* y la *tecnología*. Factores de gran importancia que debieron ser determinantes de este avance administrativo; pero, cuya naturaleza fundamental a lo largo de la historia ha quedado descartada⁴⁰.

Ahora bien, al igual que en los casos de empresas individuales expuestos en el capítulo anterior, se observa claramente, y por tanto se reconfirma, que el avance administrativo es de naturaleza dialéctica también para el caso de avances colectivos.

Así, el avance administrativo de una colectividad de organizaciones empresariales se puede entender como la síntesis entre una afirmación (tesis) y una negación (antítesis); tal como se ilustra en la Figura 16 en la cual se muestra que los tres factores determinantes constituyen una realidad dialéctica.

⁴⁰ Esta misma explicación aplica para el caso que se estudia en el siguiente apartado, relativo a la cooperativa *Coop Coffees*. Se hace este señalamiento para evitar mayor redundancia del tema.

Figura 16
 REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA COLECTIVA
 Caso: Unión Cooperativa Sueca



Dicha realidad dialéctica se integra, en primer lugar, de la tesis fundamental que afirma el deber ético de preservar la vida de las especies; incluida, por supuesto, la especie humana. Nótese que, en este caso, la afirmación es esencialmente la misma solo que a una escala diferente: la conciencia humana llevó a los líderes mundiales a establecer el ODS 13 que convoca a la humanidad entera a tomar acciones en favor del medio ambiente; y esa misma conciencia conduce a los líderes de las empresas cooperativas suecas a tomar medidas para proteger el ambiente desde su actividad económica. En ambos casos la esencia es la misma: preservar la vida de las especies y de los ecosistemas.

La antítesis, por su parte, queda integrada por la crisis ambiental que niega la adecuada supervivencia de las especies. Es un dominador global que, en estricto sentido, atenta contra la vida de los ecosistemas incluidas las especies que los habitan.

Esta oposición entre la tesis que afirma la posibilidad de una vida y la antítesis que la niega, deriva en la síntesis, representada por el mismo avance administrativo: las nuevas prácticas administrativas de una colectividad de empresas que lograron reducir en un 52% la emisión de GEI.

2.2. Validez de los factores determinantes: Caso colectivo 2. *Coop Coffees*

Otro ejemplo que destaca el informe de la COPAC es el de *Cooperative Coffees*, cooperativa importadora de café verde que busca impulsar el comercio justo y sostenible con pequeños productores y sus cooperativas exportadoras. De acuerdo con su informe anual 2019-2020 esta cooperativa se conforma de 23 miembros cooperativos en Norteamérica que impulsan el comercio con más de 433 mil pequeños productores de África, Asia y América (*Cooperative Coffees*, 2020).

En 2017 esta cooperativa lanzó la iniciativa denominada “Carbono, Clima y Café”, con la finalidad de que los compradores del café verde - que se dedicaban a tostarlo- pagaran un impuesto voluntario al carbono para construir un fondo que permitiera financiar proyectos de impacto ambiental como la disminución y captación de emisiones de carbono. Derivado de este plan, diversos productores de café de Perú, Guatemala, Honduras y México han comenzado a utilizar la herramienta denominada *Cool Farm* que les ayuda a medir el impacto ambiental de su actividad agrícola y administrar de mejor manera sus recursos; cuando se detecta que las parcelas captan determinados niveles de carbono, la cooperativa paga una prima al carbono para compensar así su contribución al medio ambiente (COPAC, 2019).

El caso *Coop Coffees* describe las acciones realizadas y logros alcanzados por esta cooperativa al enfrentar el desafío medioambiental. Tal como se puede observar, en la Figura 17 se muestra la participación de los tres factores que sustenta la hipótesis de investigación, y se confirma su *validez* al observar la determinante influencia que han tenido para generar el avance que aquí se estudia, propio de la praxis de la ya denominada administración sostenible.

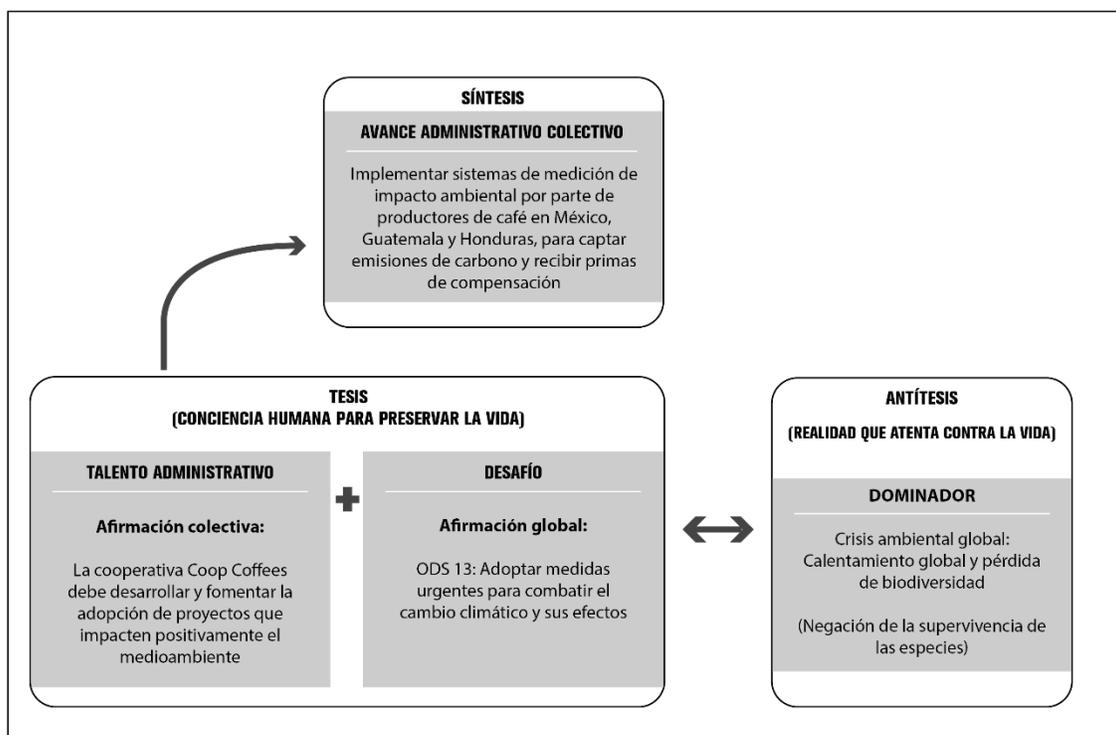
Figura 17 Tres factores determinantes para implementar sistemas de medición de impacto ambiental en <i>Coop Coffees</i>		
Talento administrativo (Colectivo)	Desafío (Macro)	Dominador (Macro)
La cooperativa <i>Coop Coffees</i> lanzó la iniciativa denominada “Carbono, Clima y Café” para financiar proyectos para la protección medioambiental	El desarrollo sostenible: ODS 13. Acción por el clima	La crisis ambiental global
(a) Acción de solución	(b) ante un objetivo	(c) impuesto
(z) Efecto	(y) Causa	(x) Origen

Desde una perspectiva que parte de la organización, el *talento administrativo* (a) representado por la cooperativa *Coop Coffees* desarrolla la iniciativa denominada “Carbono, Clima y Café” que tiene por objetivo constituir un fondo para financiar el desarrollo de proyectos para el cuidado del medio ambiente, con el fin de atender el (b) *macrodesafío* que representa el ODS 13 impuesto por el (c) *macrodominador*, la crisis global ambiental.

Derivado de la influencia y acción interrelacionada entre estos tres factores determinantes se gesta el avance colectivo en la praxis administrativa: productores de café de Perú, Guatemala, Honduras y México adoptan el sistema *Cool Farm* para medir el impacto ambiental de su actividad agrícola, administrar de mejor manera sus recursos y obtener el pago de primas por la disminución de emisiones de carbono.

Al igual que en el caso de la Unión Cooperativa Sueca, queda manifiesta la naturaleza dialéctica del avance de la administración. Como se puede observar en la Figura 18 la tesis afirma la convicción de resolver el grave problema medioambiental que impone la antítesis. Derivado de estas fuerzas dinamizadoras surge la síntesis: un avance administrativo replicado por productores de café de diversos países quienes adoptan una herramienta tecnológica para proteger el medio ambiente y obtener beneficios económicos.

Figura 18
 REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA COLECTIVA
 Caso: Unión Coop Coffees



3. Comunidad global de empresas B.

De la modificación de estatutos al cambio de leyes en una nación

Las empresas B, también conocidas como *B-Corps*, se han convertido en pocos años en una red global de empresas que plantea la redefinición del significado del éxito en los negocios para construir una economía más inclusiva y sostenible.

Se definen a sí mismas como “empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal para equilibrar el lucro con el propósito” (B Corporation, 2021a).

La creciente literatura sobre organizaciones híbridas confirma que la pretensión de integrar propósitos sociales y medioambientales con imperativos

comerciales es un continuo desafío para los empresarios y administradores (Gamble, Parker y Moroz, 2020). Desafío del cual no está exenta la gestión de las empresas B.

Cabe señalar que, para comprender con mayor profundidad este movimiento empresarial, el sustentante de esta tesis estudió el programa académico denominado Multiplicadores B, mismo que fue impartido del 28 de mayo al 15 de julio de 2018 y, desde entonces, ha participado en diversas conferencias y eventos organizados por esta comunidad empresarial. Por esta razón, algunas de las aseveraciones que se sostienen en este apartado, emanan de la experiencia y observación directa con esta organización.

La proliferación de las Empresas B es una realidad que llama la atención. Las primeras empresas fueron certificadas en el año 2007 y, para el mes de septiembre de 2021, su comunidad global se integraba ya de 4,088 compañías distribuidas en 153 industrias ubicadas en 77 países (B Corporation, 2021b).

En América Latina este movimiento inicia en abril del 2012 adoptando el nombre de Sistema B. A la fecha, esta organización contabiliza 650 Empresas B en esta región, mismas que, en su conjunto, facturan más de 5,000 millones de dólares anuales (Sistema B, 2021b).

De acuerdo con su denominada *Declaración de interdependencia*, el movimiento de empresas B visualiza una economía global en la que los negocios sean utilizados como una fuerza para el bien, enfatizando que este tipo de empresas debe crear beneficios para todas las partes interesadas y no solamente para los accionistas. Destaca la importancia que tiene la interdependencia para este movimiento, ya que, para lograr sus propósitos cada empresa debe ser consciente de la dependencia que adopta cada entidad y, por tanto, de la responsabilidad que tiene con las otras y todas en su conjunto ante las nuevas generaciones (B Corporation, 2021a).

3.1. Más allá de una certificación empresarial: el cambio de estatutos

Es preciso señalar que la actividad de este movimiento va más allá de una simple certificación de responsabilidad social corporativa. Ciertamente, una de las

actividades que realiza es la certificación de empresas (*B Corp Certification*), desde pequeñas entidades hasta corporaciones transnacionales, las cuales, después de obtener el puntaje mínimo requerido durante el proceso de evaluación, se hacen merecedoras al distintivo de Empresa B Certificada, comúnmente conocida como *B Corp*⁴¹.

Esta certificación diagnostica el impacto social y ambiental de la empresa, para ello, se evalúan cinco áreas de incidencia de la misma, a saber: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio ambiente (Sistema B, 2021a).

La certificación es otorgada por la organización denominada *B Lab*, entidad que nació en Estados Unidos en el año 2006 con la visión de utilizar la fuerza del mercado para crear beneficios sociales y medioambientales. De acuerdo con su lema, aspiran a “no ser las mejores empresas del mundo sino para el mundo”.

Se ha observado que esta certificación, a diferencia de otras, más que una simple meta que se alcanza con un puntaje mínimo de 80 puntos (de 200 posibles), es un distintivo que genera un profundo sentido de pertenencia a una comunidad de empresas que aspira un cambio sistémico a nivel global.

En esta comunidad, los procesos de certificación y recertificación se asumen como un compromiso permanente de mejora continua que conduzca a las empresas participantes a incrementar su impacto positivo con la sociedad y con el medio ambiente.

Un aspecto relevante del proceso de certificación que distingue a esta comunidad es el compromiso de modificar los estatutos de la empresa para velar por el beneficio de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente a partir de un acuerdo privado que queda plasmado en el principal documento de gobernanza de la empresa.

Durante el proceso de evaluación o hasta un año después de obtener la certificación, las empresas participantes se comprometen a efectuar este cambio

⁴¹ La empresa que alcanza la puntuación necesaria para obtener esta certificación es conocida como *B Corporation*, *B Corp*, o simplemente como Empresa B. En todos estos casos la letra “B” hace referencia a la palabra *Benefit*. Es preciso aclarar que ninguna de esas denominaciones debe ser confundida con la *Benefit Corporation* (BC). Durante el desarrollo de este apartado quedarán explícitas las diferencias que existen entre ambas figuras.

de estatutos que se traduce en un respaldo corporativo para la toma de decisiones gerenciales en favor de todas sus partes relacionadas.

La modificación estatutaria amplía el panorama de obligaciones que deben cumplir los fiduciarios de la compañía, como son sus administradores, quienes ahora deben cuidar tanto del impacto que las decisiones corporativas tengan sobre intereses sociales y ambientales, como de la ganancia de los accionistas (Villela, Bulgacov y Morgan, 2019).

Antes de iniciar el siguiente apartado, conviene precisar que la distinción entre una *B Corp* y una *Benefit Corporation (BC)* es fundamental y extraordinariamente importante ya que se trata de dos tipos de entidades independientes que, debido a su historia cercana y terminología similar, suelen confundirse (Hiller, 2012).

Como ya se ha mencionado, la *B Corp* hace referencia a una empresa certificada, mientras que la *BC* es una figura legal bajo la cual se puede constituir una empresa en diversos estados de la Unión Americana. No obstante, en ambos casos, el propósito es el mismo: pugnar estatutaria o legalmente, según sea el caso, por los intereses de la empresa y de las partes relacionadas, como son los empleados, clientes, la comunidad local, el medio ambiente y causas sociales; trascendiendo así el paradigma legal que obliga a los directivos a velar exclusivamente por la maximización de la riqueza de los accionistas a costa de cualquier otro criterio, ya sea social o ambiental.

3.2. Las *Benefit Corporations*

En 2019 se cumplió un siglo de la célebre sentencia legal en el caso de *Dodge vs. Ford*. La resolución proporcionó las bases de una doctrina jurídica que reconoce explícitamente la primacía de los accionistas y la maximización de las utilidades de la empresa; hecho que marcó la pauta de una metamorfosis corporativa (Hiller, 2012). El histórico fallo del tribunal fue el siguiente:

No debe haber confusión [...] Una corporación comercial se organiza y se lleva a cabo principalmente para el beneficio de los accionistas. Los poderes de los directores deben ser empleados para tal fin. La discrecionalidad de los directores debe ser ejercida en la elección de los medios para alcanzar ese fin, y no se extiende a un cambio en el fin mismo, a la

reducción de las ganancias, o a la no distribución de los beneficios entre los accionistas para dedicarlos a otros fines. (Roe, 2021)

Considerado por muchos como el caso más controvertido del derecho corporativo en los Estados Unidos, la sentencia de la Suprema Corte de Michigan sostuvo, en esencia, que una corporación está organizada para el beneficio económico de sus accionistas y que sus directivos tienen la obligación de administrarla para tal fin (Vargas, 2020).

Como era de esperar y tal como ha quedado registrado en la literatura corporativa, este caso estableció un antecedente trascendental debido a que se convirtió en un fuerte inhibidor de la acción social empresarial; quedó claro que, cualquier propósito social o filantrópico que pudiera reducir las ganancias de la entidad se podría considerar como un incumplimiento del deber legal que tienen los administradores de maximizar la riqueza de la compañía. Para dimensionar el hecho, después del fallo de la corte, cabe preguntarse ¿cuántos directivos de empresas estarían dispuestos a adoptar causas sociales y asumir con ello el riesgo de incumplir su propia obligación legal?

Otro caso semejante ocurrido recientemente es el de la corporación *Ben & Jerry's*. Protagonizado por sus fundadores Ben Cohen y Jerry Greenfield quienes en 1985 crearon su fundación para impulsar proyectos sociales; entidad a la que destinarían anualmente el 7.5% de las utilidades antes de impuestos. Debido a las múltiples y ampliamente conocidas iniciativas sociales que ha emprendido, esta compañía ha llegado a ser electa como la principal empresa estadounidense en materia de responsabilidad social (Murray, 2015).

En el año 2000, la poderosa trasnacional Unilever realizó una oferta pública de compra de *Ben & Jerry's*. Ante esta situación y con el fin de evitar dicha adquisición, los fundadores junto con un grupo inversionistas sociales reaccionaron ofreciendo hasta \$38 dólares por acción pese a que en aquel momento cotizaban en torno a los \$21. Ante ello, la respuesta de Unilever fue contundente: su oferta fue de \$43.60 por acción (Murray, 2015).

La oferta de adquisición de Unilever generó una gran controversia; por una parte, los clientes, franquiciatarios, activistas e inversionistas sociales que se

oponían a la compra y, por otra, un grupo de accionistas que demandaban al consejo de administración que cumpliera con el deber de procurar la maximización de sus beneficios. En medio de esta escandalosa polémica la compraventa se concretó en un precio total de \$326 millones de dólares (Murray, 2015).

El mismo Murray (2015) documenta el testimonio de Ben Cohen y Jerry Greenfield, quienes expresaron que ellos no querían vender su compañía a Unilever; no obstante, no tenían otra opción de acuerdo con el derecho corporativo que imponía la responsabilidad del consejo de administración de velar por el mayor interés de los accionistas⁴².

Diversos autores sostienen que los fundadores de *Ben & Jerry's* no querían vender su compañía, entre otras razones, debido a que percibían que la labor social de la empresa podría terminar o sufrir cambios profundos. Ante este riesgo, durante los acuerdos de compraventa se dice que los fundadores negociaron algunas medidas para proteger la misión social de la empresa.

Los casos Dodge-Ford y *Ben & Jerry's*-Unilever han sido emblemáticos en el ambiente corporativo de Estados Unidos. Resulta innegable comprender los efectos de una doctrina que impuso a los directivos el deber legal de maximizar las ganancias para beneficio de los accionistas. La influencia de esta determina el criterio de cualquier gerente que tenga que decidir entre emprender acciones socialmente responsables por parte de una corporación o cumplir con su obligación legal, ya que debe considerar el riesgo de disminuir las ganancias y tener que asumir las consecuencias jurídicas que ello significaría.

Derribar, moderar o reorientar la doctrina legal del máximo lucro posible no debe considerarse, de ninguna forma, como un avance menor para la praxis administrativa que intenta equilibrar el propósito financiero de las empresas con los compromisos sociales y medioambientales que estas deben adoptar.

Uno de los MEDS que aceptó el desafío de superar este impedimento legal fue la comunidad de empresas B, representadas específicamente por *B Lab*,

⁴² Algunos autores señalan que, en estricto sentido, las leyes corporativas de Vermont ya no forzaban a Ben Cohen y Jerry Greenfield a vender la compañía; sin embargo, no descartan las graves consecuencias que habrían derivado de haber mantenido la negativa de venta, entre estas, los enormes costos legales por disputas con Unilever y con un grupo de sus propios accionistas (Murray, 2015).

organización fundadora de este movimiento que ha venido impulsando la creación de una nueva figura legal: las *Benefit Corporation*.

3.3. Validez de los factores determinantes: Caso colectivo 3. Las *Benefit Corporation Laws*

“En la historia de los tipos de organización, el diseño de las *Benefit Corporation* es innovador y único” (André, 2012, p. 147). La creación de la estructura legal denominada *Benefit Corporation Law (BCL)* representa la legalización de una propuesta que, de llegar a consolidarse en toda la nación, podría tener el potencial de impulsar un nuevo paradigma empresarial en el país ícono del capitalismo.

De acuerdo con el jurista y catedrático de la Escuela de Leyes de la Universidad de Colorado, Loewenstein (2017) “esta legislación se basa, en mayor o menor medida, en la Legislación Modelo redactada por *B Lab Company (B Lab)*, una organización sin ánimo de lucro de Pensilvania que ha sido la fuerza impulsora de la adopción de la legislación de las corporaciones de beneficio en todo el país” (p. 381).

Lo anterior, deja claro que la organización *B Lab* no solamente ha impulsado la certificación y consecuente modificación de estatutos de las Empresas B (*B Corps*), sino que, su intención ha sido mucho mayor y con un claro propósito de cambio sistémico: contribuir a la promulgación de leyes estatales en los Estados Unidos para crear una nueva figura corporativa.

De acuerdo con Kim (2021):

Bajo el derecho corporativo, las empresas tienen que centrar su máxima prioridad en los beneficios e intereses de los accionistas sobre los demás, incluso si requieren sacrificar los valores sociales y ambientales. Sin embargo, la aprobación de la legislación de las corporaciones de beneficio brinda a los emprendedores la facultad de perseguir y dar prioridad a otros valores y a diferencia de las corporaciones tradicionales, una corporación de beneficio puede tomar decisiones ejecutivas que priorizan la protección del medio ambiente, por ejemplo, incluso si esto significa sacrificar los valores de los accionistas. (p. 3)

Este tipo de organizaciones provee protección legal a los administradores que busquen de forma paralela y equilibrada, tanto la maximización de la riqueza de los accionistas como objetivos sociales o ambientales (André, 2012).

Lo anterior significa que, con base en este esquema legal, los directivos de una *Benefit Corporation* están obligados a entregar no solo buenos resultados financieros, sino también beneficios públicos de acuerdo con la misión social de la compañía. No obstante, se tiene claro que este soporte legal, por sí mismo, no garantiza la creación de eficientes organizaciones híbridas, ya que existen enormes desafíos para su implementación (Cetindamar, 2018).

Se asume que estas entidades también están sujetas a la competencia de mercado que determina en mucho sus logros y limitaciones, razón por la cual, tal como indica André (2012) “los investigadores y el público deberían ser cautelosos de su utilidad como un diseño eficaz y responsable para promover el cambio social y ambiental” (p. 148).

Dicho lo anterior, debe quedar claro que este apartado no pretende evaluar la eficiencia del impacto social o ambiental de algunas de estas empresas. Una evaluación de ese tipo sería, sin duda alguna, valiosa y sumamente reveladora; sin embargo, queda fuera de los alcances de esta investigación.

El avance que aquí se analiza es la creación de la legislación *per se*, como resultado de una fuerza multifactorial que ha conjugado grandes talentos que han impulsado la aprobación y promulgación de *Benefit Corporation Laws* en Estados Unidos y sus similares en otros países.

Hasta el mes de febrero de 2021, este tipo de legislaciones se habían aprobado ya en 39 estados de la Unión Americana, en Puerto Rico, Italia, Colombia, Canadá, Ecuador y Perú (Fyfe y Ensign-Barstow, 2021).

Es preciso dimensionar la potencial relevancia de este nuevo esquema legal, ya que podría trastocar los fundamentos del paradigma racional económico del modelo de organización capitalista: la maximización de la riqueza de los accionistas.

En un informe que publicó recientemente el Senador de los Estados Unidos, Marco Rubio, quien es integrante de la Comisión del Senado para la Pequeña

Empresa y el Emprendimiento, argumenta que la teoría de la primacía de los accionistas presenta problemas para la sostenibilidad del sistema empresarial.

En ese informe, Rubio (2019) sostiene que dicha primacía por el interés de los accionistas ha ignorado externalidades negativas que amenazan la salud del sistema económico en el largo plazo debido a que inclina las decisiones empresariales hacia la rápida obtención de ganancias en lugar de incentivar el desarrollo de capacidades de largo plazo mediante la inversión para la innovación y la producción, y disminuye la comprensión del papel de los trabajadores en el proceso de creación de valor.

Lo descrito hasta aquí da cuenta del surgimiento de una nueva legislación para el mundo corporativo: las leyes que dan paso a las *Benefit Corporation*. Desde el enfoque de análisis que se ha preservado en el desarrollo de esta investigación, es posible observar la acción de los tres factores que determinan este trascendental avance en el mundo corporativo.

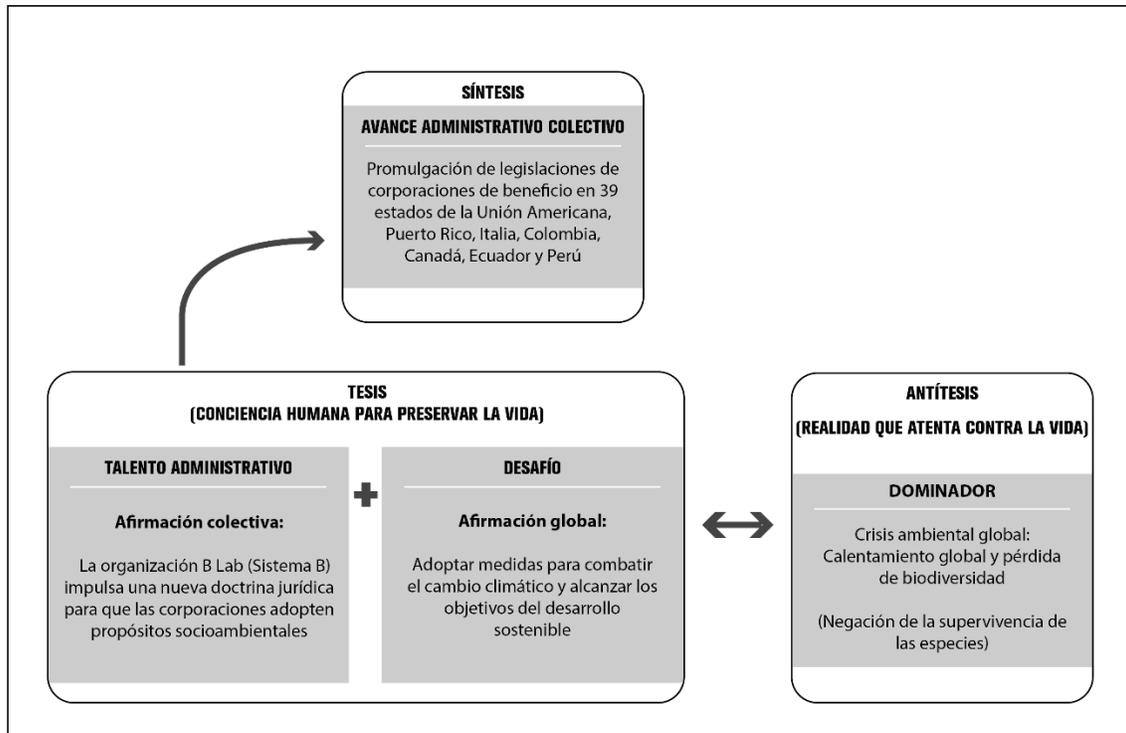
Obsérvese la Figura 19 en la que se muestra la participación interrelacionada de los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis de investigación. De esta forma, se confirma la validez de dichos factores y se aprecia el avance organizacional en la ocurrencia de un fenómeno social que impulsó la aprobación y consecuente promulgación de las *Benefit Corporation Laws*.

Figura 19		
Tres factores determinantes para la promulgación de las <i>Benefit Corporation Laws</i>		
Talento administrativo (Colectivo)	Desafío (Macro)	Dominador (Macro)
Particularmente de la organización <i>B Lab</i> , fuerza impulsora de una nueva legislación que derriba los obstáculos jurídicos que inhiben la incorporación de propósitos socioambientales en la gestión empresarial	El desarrollo sostenible: ODS 7. Energía asequible y no contaminante ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico ODS 13. Acción por el clima, etc.	La crisis ambiental global
(a) Acción de solución →	(b) ante un objetivo →	(c) Impuesto
(z) Efecto ←	(y) Causa ←	(x) Origen

Desde una perspectiva de *origen-causa-efecto*, se observa que la (x) crisis medioambiental global ha tenido el poder de imponer una agenda mundial que tiene como propósito alcanzar los (y) objetivos del desarrollo sostenible, desafío que ha derivado en la (z) acción colectiva de MEDS, como la organización *B Lab*, que ha impulsado la consolidación de una nueva doctrina legal para el mundo corporativo, inicialmente en Estados Unidos, pero con un fuerte potencial de réplica en otros países.

Así, también resulta relevante insistir en que el avance organizacional colectivo posee naturaleza dialéctica, tal como se puede observar en la Figura 20. La afirmación, representada por la tesis que asume la convicción de preservar la vida se enfrenta a la antítesis que se configura como una potencial negación de la vida de diversas especies debido a la crisis ambiental. Ante esta confrontación de naturaleza dialéctica surge la síntesis como un fenómeno colectivo de avance organizacional materializado en la promulgación de 39 legislaciones que dan paso a las *Benefit Corporation* o similares en Estados Unidos y otros países, entendidas estas no solo como un nuevo tipo de entidades empresariales sino también como una de las manifestaciones más visibles, concretas y vanguardistas del ejercicio de la administración sostenible.

Figura 20
 REALIDAD DIALÉCTICA DE LA PRAXIS ADMINISTRATIVA COLECTIVA
 Caso: Promulgación de las *Benefit Corporation Laws*



4. Hallazgo relevante: un nuevo paradigma en la praxis administrativa

Se aprecia la consolidación de un paradigma alternativo en la praxis administrativa a escala mundial. La observación de este nuevo paradigma recuerda, inevitablemente, ideas kuhnianas que aquí serán adoptadas y adaptadas para exponer este hallazgo, teniendo claro que Thomas Kuhn planteó sus tesis para describir las etapas por las que atraviesan las disciplinas científicas a lo largo de su desarrollo.

Dentro del paralelismo que se puede hacer a partir del pensamiento kuhniano, se observa con mayor nitidez una semejanza en algunas de las etapas que expone Khun en su principal obra: *La estructura de las revoluciones científicas*. Las etapas descritas por él en las cuales se aprecian semejanzas con la praxis administrativa son las siguientes.

Etapa de praxis normal (“ciencia normal” en la propuesta de Kuhn). La administración en el sector empresarial ha tenido un periodo de práctica normal guiado por el paradigma racional económico en el que la maximización de la riqueza de los accionistas ha sido el criterio fundamental que guía y determina el rumbo de las corporaciones.

En esta etapa existe un marco de supuestos básicos aceptados por las empresas, entre los que figuran la afanosa búsqueda de la eficiencia organizacional, la división y organización del trabajo, la satisfacción del cliente, la adecuada dirección y motivación del personal; todo ello con el objetivo último de incrementar los beneficios económicos de la empresa. Durante esta etapa la especialización del trabajo ha logrado resolver diferentes problemas del mismo paradigma que legitima toda la labor en torno a este.

Han transcurrido muchas generaciones aprendiendo e incrementando las experiencias y los saberes de los supuestos básicos antes señalados; no obstante, en este periodo comienzan a manifestarse ciertas *anomalías*⁴³ que hacen pensar que algo de fondo no está bien.

Tres momentos en los que se manifiestan claramente algunas anomalías y el intento por resolverlas están muy bien documentados en publicaciones que resultan muy significativas para la historia del corporativismo. El primero de ellos se remonta al año 1953 en el que se publica el libro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, considerado seminal en el tema de la responsabilidad social empresarial. En esa obra se cuestionan los efectos sociales de las decisiones empresariales y las consecuentes responsabilidades que los empresarios podrían asumir ante la sociedad, así como los beneficios tangibles que se obtendrían al extender ampliamente estos criterios de responsabilidad (Bowen, 1953).

Al parecer, como una respuesta a la anterior corriente de pensamiento empresarial y en un ambiente social propio de la Guerra Fría, surgen las ideas de dos de los más importantes defensores de la praxis normal. En 1958 Theodore Levitt publicó en *Harvard Business Review* su famoso artículo “*The Dangers of*

⁴³ Término kuhniano que se refiere a ciertas fallas en el paradigma científico predominante, que son indicios de errores o imperfecciones en el mismo.

Social Responsibility". Años más tarde, en 1970, Milton Friedman hizo lo propio en el *New York Times Magazine* con su artículo "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" en el cual tilda de títeres del socialismo a todo aquel que se atreviera a hablar de responsabilidad social empresarial y sostiene enfáticamente que la única responsabilidad de las empresas es maximizar las utilidades de los accionistas.

Como se puede observar, las importantes anomalías y las prolongadas discusiones han quedado de manifiesto; así como el interés por resolverlas para preservar el paradigma imperante.

En estos casos se observa la ocurrencia de una de las explicaciones que hace el mismo Khun (2013):

lo que los científicos [y en este caso los teóricos y profesionales de la administración] no hacen nunca cuando se enfrentan a anomalías incluso graves y prolongadas. Por más que empiecen a perder la fe y a tomar luego en cuenta las alternativas, no renuncian al paradigma que los ha llevado a la crisis. Ingeniarán [tal como ha ocurrido a lo largo de décadas en la administración] numerosas articulaciones y modificaciones *ad hoc* de su teoría a fin de eliminar cualquier conflicto aparente. (pp. 209 y 210)

La crisis. Al adoptar la explicación que hace Hacking (2013) es posible comprender la forma en que se arriba a ella: "todo va bien hasta que los métodos [y en este caso las prácticas] que el paradigma legitimó no pueden hacer frente a un cúmulo de anomalías: surge una crisis y así persiste hasta que un nuevo descubrimiento guía la investigación [en este caso, la praxis] por otro camino" (p. 31).

En la historia de la práctica administrativa es factible identificar muchas y muy diversas manifestaciones de esa crisis que cuestiona la eficiencia y las bondades del paradigma imperante, algunas muy claras se presentan desde la Revolución Industrial; sin embargo, dentro de un periodo contemporáneo esta crisis se puede ilustrar con diversos episodios y uno muy significativo lo describe Perdiguero (2003) quien recuerda el conflicto entre una de las corporaciones más grandes del mundo, la petrolera Shell, y la organización ecologista Greenpeace, que provocó un importante boicot a sus gasolineras en varios países de Europa

como medio de presión social para proteger ecosistemas marinos de la operación de hundimiento de la plataforma petrolífera *Brent Spar*.

Para resolver el conflicto, en 1998 -continúa Perdiguero- la trasnacional Shell publicó un informe titulado *Las ganancias y los principios ¿tiene que ser una elección?* en el que se presenta una visión que contempla las dimensiones ambientales, sociales y económicas de la empresa; y a partir de ese año elabora informes sociales que incorporan ya el concepto de *responsabilidad social*.

Explica Hacking (2013) que durante la etapa de crisis “puede surgir más de un paradigma y cada uno de éstos es capaz de incorporar un grupo distinto de anomalías y diversificarse hacia nuevas vertientes de investigación [de gestión]” (p. 44). Este hecho también se observa en el devenir de la administración con la aparición de esfuerzos organizacionales que intentaron corregir diversas anomalías mediante la adopción, primero, de códigos de ética empresarial, prácticas de filantropía, de filosofías de responsabilidad social hasta llegar a completos movimientos empresariales como la Economía del Bien Común, los emprendimientos y empresas sociales, la Economía Circular y las *B-Corps*, por citar algunos casos emblemáticos.

Ahora bien, de acuerdo con la explicación de Kuhn (2013), la crisis concluye con una de tres maneras posibles: 1) La *práctica normal* (“ciencia normal”) termina por demostrar su capacidad de manejar el problema manifestado en la crisis, 2) se archiva el problema hasta que una nueva generación lo aborde con herramientas y visiones más desarrolladas o bien, finalmente, 3) la crisis termina con el surgimiento de un nuevo candidato a paradigma y con la consiguiente batalla para su aceptación. Al no haber encontrado la solución de importantes anomalías, en la praxis administrativa el problema fue pospuesto por varias décadas en las que se fueron conformando esas visiones más desarrolladas hasta que, finalmente, se ha logrado articular lo que parece ser un candidato potencialmente capaz de convertirse en un nuevo paradigma a escala global: el paradigma de la administración para desarrollo sostenible.

Resulta muy importante precisar que el término paradigma debe entenderse aquí como un conjunto de compromisos compartidos. Así lo explica una importante teórica del pensamiento kuhniano:

El término 'paradigma' [...] se refiere al marco de presupuestos o compromisos básicos que comparte la comunidad encargada de desarrollar una disciplina científica. Este marco incluye el compromiso con leyes teóricas fundamentales, con postulaciones de entidades y procesos, con procedimientos y técnicas experimentales, así como con criterios de evaluación. (Pérez, 1999, p. 30)

Aplicado ese concepto al campo de la administración, el nuevo paradigma sería el conjunto de supuestos y compromisos básicos que comparten los profesionales y teóricos de la administración, entre los que destacan su compromiso con ideas y principios fundamentales (como la incorporación armónica de propósitos sociales, ambientales y económicos) postulados ya por entidades muy relevantes (como los MEDS) que están experimentando nuevos procesos de producción (como las prácticas de la economía circular), con nuevas técnicas y nuevos criterios de evaluación (como las múltiples evaluaciones de impacto social, ambiental y de responsabilidad social corporativa).

La percepción de un nuevo paradigma es una visión ampliamente aceptada dentro de la comunidad científica y profesional de la administración. No obstante, también existen quienes rechazan esta idea aduciendo que se trata de una efímera moda administrativa, tan pasajera como muchas otras.

La aportación que se realiza desde esta investigación radica en sostener que existen elementos diferentes, históricamente sólidos y técnicamente complejos que deben evitar confundir este fenómeno con una moda administrativa. Por principio de cuentas, el paralelismo con las tesis de Kuhn apoya fuertemente la idea de que este fenómeno es, en realidad, un proceso que deriva en la estructuración de un nuevo paradigma.

Adicional a ello, derivado del análisis que aquí se ha realizado, y con base en las evidencias encontradas a lo largo de estos tres capítulos, es posible sostener que, en la administración se gesta un nuevo paradigma *si y solo si* se presenta la ocurrencia *concatenada* de un *macrodominador* que impone un mismo

macrodesafío a un amplio número de entidades empresariales que, siendo gestionadas por el *talento administrativo*, se ubican en todas las latitudes del planeta; es decir, si se configuran a escala global los tres factores fundamentales del avance de la praxis administrativa que sostiene la hipótesis de esta investigación.

Desde el enfoque de este estudio, un nuevo paradigma se ubica en el nivel más impactante y trascendental del avance de la administración que se deriva no solo de la actuación aislada de gerentes y directivos de empresa. Tal como ocurre con los avances administrativos analizados en este estudio, un nuevo paradigma a escala global también es el resultado de la interacción conjunta, por lo menos, de los tres factores determinantes que sostiene la hipótesis de esta investigación; de esta forma, la configuración del paradigma de la administración sostenible se ha derivado de la acción de un *talento administrativo* colectivo y metaorganizacional (los MEDS) que trata de dar respuesta a un mismo *macrodesafío* (el anhelo de lograr un desarrollo sostenible) impuesto por un *macrodominador* (la crisis ambiental global).

Por lo tanto, la articulación de un nuevo paradigma deriva de la interacción de esas tres fuerzas cardinales que han tenido la capacidad de dinamizar a la administración a lo largo de la historia.

Cabe señalar que, en la conformación de este fenómeno, se observa también la participación de los dos factores determinantes de naturaleza complementaria: el *capital* y la *tecnología*. Es decir, de recursos económicos que permitan la inversión en tecnologías renovables, por citar un ejemplo.

Otro ejemplo que valida este razonamiento lo ha protagonizado un nuevo coronavirus. La pandemia de COVID-19 precipitó la gestación de un nuevo paradigma en la administración de entidades educativas en todo el mundo. Sin embargo, esto fue posible debido a que un *macrodominador* (la pandemia) impuso un mismo *macrodesafío* (continuar con el proceso educativo en situación de confinamiento) a todas las instituciones educativas (*talento administrativo*) que dieron respuesta implantando una nueva gestión institucional basada en esquemas de educación a distancia, dependientes de la *tecnología* (internet y plataformas

educativas) para lo cual el *capital* jugó un papel también determinante. Obsérvese, que, en este caso, se aprecia claramente la presencia de los tres factores determinantes cardinales y de los dos factores complementarios.

La idea kuhniiana también ayuda a comprender que un paradigma en crisis se considerará inválido solamente si existe un candidato alternativo que ocupe su lugar. Así entendido, el candidato a sustituir el paradigma racional económico que hasta ahora ha guiado la praxis administrativa, es un paradigma de gestión para el desarrollo sostenible.

Desde un enfoque disciplinar, y bajo la concepción de Adam (2021), se configura así la administración sostenible o sustentable que se define como “la disciplina que impulsa los objetivos del desarrollo sostenible en las organizaciones, para transformarlas y mantenerlas como entidades en las que sus estrategias impactan positivamente en el medio ambiente, la sociedad y la economía en forma permanente” (p. 30).

Esta nueva praxis y disciplina profesional derivan, en su más profundo sentido, de la preocupación de una crisis medioambiental a escala planetaria, misma que pone en riesgo a la supervivencia de amplios sectores de la propia especie humana.

La preocupación mundial por preservar la vida de las especies, en los casos más críticos, o la vida digna en situaciones menos graves, es un hecho sumamente relevante que contribuye a soportar la idea de que este fenómeno debe comprenderse como la progresiva articulación de un nuevo paradigma en la praxis y pensamiento administrativo con alcance planetario. Durante la historia contemporánea, la administración privada se había orientado casi de manera exclusiva a la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente para obtener beneficios económicos; hoy, la preocupación más relevante comienza a ser la preservación de la vida misma mediante este nuevo paradigma administrativo que debe enfrentar diariamente una interrogante central que está en el fondo de la cuestión: ¿el dinero o la vida?

Si se opta por la vida, se fortalecerá el desarrollo de este paradigma alterno. Por tanto, es la preservación de la vida de las especies, incluida la humana, la que

da sustento y razón de ser a este nuevo paradigma administrativo; mismo que se ha articulado a partir de -por lo menos- los factores determinantes que la hipótesis de esta investigación sostiene.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El presente apartado tiene por objeto la recapitulación armónica e integral de los resultados y hallazgos encontrados a lo largo de los capítulos anteriores, con la finalidad de arribar a las conclusiones generales de esta disertación doctoral. Adicional a ello, se ponen de manifiesto algunas reflexiones finales y advertencias gnoseológicas concluyentes.

Tal como se expresó en la introducción, esta investigación tiene el propósito de explicar de manera objetiva y sustentada cuáles son y de qué manera se estructuran los factores fundamentales que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana, desde las tablillas de arcilla de la antigua Mesopotamia hasta los actuales negocios sustentables.

Como se recordará, el primer razonamiento que sirvió de guía primaria para orientar intuitivamente el trabajo de investigación fue expresado mediante la hipótesis preliminar en la que se asumió la existencia de factores que determinan el avance de la praxis administrativa, mismos que, de ser verdaderamente sustanciales han estado presentes a lo largo de toda la historia.

Con base en esa primera noción se inició el trabajo que ha sido expuesto a lo largo del Capítulo I de esta tesis, al final del cual, dicho planteamiento fue perfeccionado y sustituido con la hipótesis de investigación que se enunció de la siguiente forma:

Los factores fundamentales que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana son tres: 1) el dominador en turno, 2) el desafío y 3) el talento administrativo.

En el Capítulo II se realizaron rigurosos esfuerzos lógicos y analíticos para *verificar* e intentar *refutar* cada uno de los tres elementos de dicha proposición mediante el estudio de casos documentados en empresas individuales y haciendo uso de los métodos analítico, inductivo y de falsabilidad. Por su parte, en el Capítulo

III, los esfuerzos de *verificación* se concentraron en casos colectivos de dos de las organizaciones que integran los Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (MEDS). El conocimiento emanado, producto original de esta tesis doctoral, se sintetiza a continuación.

1. Conclusiones

Conviene iniciar este apartado tomando en consideración la cuestión trascendental que se planteó desde la Introducción de esta obra: ¿son objetivas y generalizables las conclusiones a las que arriba esta tesis doctoral?

Para atender a dicho cuestionamiento, es preciso recurrir a algunos sustentos teóricos como los que se exponen a continuación.

Respecto al trascendental desafío de generalizar los resultados de una investigación social, se tiene claro que, tal como señala Giménez (2012) “la generalización es un requisito fundamental para toda empresa con pretensión científica. Es decir, sin generalización no hay ciencia” (p. 42). Ante esta exigencia epistémica, es propicio decir que, desde un principio se conocían las limitantes que plantean los estudios de caso analizados bajo un razonamiento exclusivamente inductivo, ya que, como diría Popper (1962) “cualquiera que sea el número de ejemplares de cisnes blancos que hayamos observado, no está justificada la conclusión de que todos los cisnes sean blancos” (p. 27).

Pese a las dificultades inherentes a este método de investigación social - explica el mismo Giménez- debemos tener presente que gran parte de los conocimientos que tenemos sobre el mundo empírico ha sido producto de estudios de caso; por lo anterior, deben superarse los malentendidos y definirse claramente el tipo de generalizaciones que sí son admisibles en el campo de las ciencias sociales.

Es inobjetable, la realidad ha comprobado la factibilidad de hacer generalizaciones teóricas a partir de estudios de caso; en las ciencias sociales y aún administrativas existen ejemplos sumamente representativos entre los cuales

se pueden citar las obras que fueron desarrolladas a partir del trabajo científico de figuras de la talla de Adam Smith, Karl Marx, Max Weber, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, Chester Barnard o Henry Mintzberg, entre otros.

De acuerdo con Giménez (2012), los estudios factibles de ser generalizados no se basan en muestras estadísticas sino en una generalización analítica que “tiene que ver con la expansión a otros casos de una teoría o de un modelo que ha permitido analizar (exitosamente) un caso concreto” (p. 49). Lo expone de la siguiente forma:

Sabemos que la generalización es propia de toda ambición científica. Pero tenemos que preguntarnos qué tipo de generalizaciones puede ser admitido en el ámbito de las ciencias sociales y, de modo más particular, en los estudios de caso [...] La posibilidad de generalización de un estudio de caso no puede basarse lógicamente en una muestra aleatoria estadísticamente representativa; pero puede basarse en el *desarrollo de una teoría que pueda ser extendida a otros casos* [...] Lo que se generaliza no son los resultados particulares y específicos de un análisis de caso, sino el modelo teórico que ha conducido exitosamente a esos resultados, y que se supone conducirá a resultados análogos (y no idénticos) en otros casos. (Giménez, 2012, pp. 46 y 49)

Ahora bien, para reflexionar sobre la objetividad de las conclusiones de esta tesis, se ha planteado, desde un inicio, la necesidad de arribar a un estado de conciencia inteligente y racional que permita, desde ahí, fijar una posición al respecto. Para ello, Lonergan (1999) enseña que existen tres clases de conciencia: la empírica, la inteligente y la racional. La empírica hace referencia a los actos de sentir o percibir, la inteligente es característica de los actos de indagar, inteligir y formular en un proceso cognoscitivo y, por último, la conciencia racional, que surge mediante el ejercicio eficaz de la ley de razón suficiente. Por tanto, se espera que toda la argumentación que se ha expuesto a lo largo de esta investigación haya proporcionado razones suficientes para poder sustentar, desde una condición racionalmente consciente, que las conclusiones de esta obra pueden ser consideradas como objetivas tanto por sus indagaciones y evidencias como por el proceso cognitivo que se ha desarrollado.

Es así que, desde esta pretensión epistémica que ha perseguido la objetividad de resultados generalizables, se enmarcan las conclusiones que se exponen a continuación.

1.1. Hipótesis de investigación corroborada: *talento-desafío-dominador*

Los resultados obtenidos permiten afirmar que los tres factores determinantes que sostiene la *hipótesis de investigación* han sido *verificados* y no pudieron ser *falsados* en ninguna de las contrastaciones realizadas mediante las hipótesis falsadoras; por lo anterior, la hipótesis queda en calidad de *corroborada* y permanecerá así hasta que logre ser falsado algunos de sus elementos constitutivos.

De esta forma es factible enunciar que, los determinantes fundamentales del avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia son:

- El talento administrativo
- El desafío
- El dominador en turno

El enunciado anterior puede ser explicado a partir de los siguientes dos enfoques. Desde la perspectiva propia de una organización, *los factores fundamentales que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana son: 1) el talento administrativo que responde a un 2) desafío que le ha sido impuesto por un 3) dominador en turno.*

Ahora bien, desde una perspectiva de la realidad que da origen a la necesidad de resolver un problema o aprovechar una oportunidad, la enunciación puede ser comprendida de la siguiente manera: *los factores fundamentales que determinan el avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia humana son: 1) el dominador en turno que impone 2) un desafío al cual debe responder 3) el talento administrativo.* Observe como, desde esta segunda perspectiva, la presencia concatenada de estos tres factores fundamentales no solo muestra

relaciones lógicas sino hasta causales, misma que provoca un efecto: la respuesta del talento administrativo para enfrentar un desafío.

Es importante recordar que, de acuerdo con la metodología de investigación que se ha empleado, un factor obtiene el carácter de ser determinante al verificar que es *causa indispensable* de la ocurrencia de un avance administrativo, mientras que, el carácter de fundamental hace referencia a la *presencia permanente* de este en todos los casos sujetos a análisis. Lo anterior significa que, cada uno de los elementos de la trilogía *talento administrativo-desafío-dominador* son determinantes (causa indispensable) y son fundamentales (siempre presentes); hasta el momento, se encontró que ambas características existen en cada uno de ellos.

En otro orden de ideas, es preciso destacar que los resultados que se obtienen al corroborar la hipótesis de investigación abren la posibilidad de pensar el devenir histórico desde un enfoque propio de la administración. De acuerdo con Nicol (1965) “La conciencia del ‘hecho histórico’ ha revelado la interdependencia y unidad de sentido de todos los productos culturales” (p. 59). Al tenor de esta idea, la conciencia histórica sobre el papel que han desempeñado los factores fundamentales hace posible afirmar que: todo avance de la praxis administrativa, entendido como hecho histórico, surge *si y solo si* existe la participación interdependiente y en unidad de sentido de, por lo menos, tres factores determinantes que son cardinales, a saber, *talento administrativo-desafío-dominador*.

Desde diversas ciencias sociales han surgido propuestas teóricas para explicar los factores que dinamizan el devenir histórico, por ejemplo, Tucídides atribuye a la naturaleza humana, sometida por el temor y el ansia de dominación, ser el factor que determina el devenir de los acontecimientos (Brom, 2014). Hegel indica que la lucha por el reconocimiento es el motor que impulsa la historia humana desde un enfoque dialéctico. Marx deposita la fuerza motriz en la lucha de clases; Gramsci lo atribuye a la superestructura e infraestructura y los movimientos contrahegemónicos; Renajit Guha, arroga esta energía dinamizadora a los subalternos; Carlyle identifica la fuerza motriz en los grandes héroes de la

humanidad; Hippolyte Taine sostiene que el conocimiento permitirá al hombre modificar hasta cierto grado la naturaleza y con ello determinar el desarrollo histórico (Brom, 2014); y Klages atribuye este poder al anhelo de dominio del hombre sobre la naturaleza (Horkheimer y Adorno, 2016).

Ante el importante avance teórico que tienen diversas ciencias sociales para explicar cuáles han sido los dinamizadores del devenir de la historia, se debe tener presente que muchos desafíos que ha enfrentado la humanidad, o posiblemente todos, se han resuelto con un gran contenido de praxis administrativa, y por ello, es necesario desarrollar un enfoque propio de las ciencias administrativas que aborde esta cuestión y contribuya así al corpus de las ciencias sociales en general. Pues bien, las evidencias encontradas en esta investigación permiten afirmar que la trilogía *talento administrativo-desafío-dominador* constituye una perspectiva teórica válida para explicar cuáles son los factores que han dinamizado el devenir de las organizaciones humanas a lo largo de la historia.

Conviene reiterar que desde la perspectiva teórica que sostiene esta tesis, dicha trilogía debe entenderse como el conjunto de factores siempre presentes e inseparables que han determinado el avance de la praxis administrativa durante toda la historia; lo cual no excluye que en algunos casos y en diversos momentos históricos estos puedan verse complementados con otros factores adicionales de diversa índole.

Lo antes dicho es acorde con el *principio general de indeterminación* que lleva a tener presente una realidad insoslayable: “es imposible determinar con precisión, en ninguna escala de magnitudes, la totalidad de los factores que contribuyen a la producción de un fenómeno” (Nicol, 1965, p. 189).

De conformidad con este razonamiento, se debe recordar que la pretensión de esta investigación nunca fue tratar de identificar la totalidad de factores que determinan los avances administrativos; todo lo contrario, la intención teórica ha sido la identificación solo de aquellos factores que se consideren cardinales para determinar todo adelanto del ejercicio práctico de la administración. Se buscó aquí descubrir la sustancia dinamizadora que está siempre presente.

Por lo anterior, se acepta la posibilidad de observar la presencia de otro u otros factores que en algún momento histórico hayan sido determinantes para provocar la ocurrencia de diversos avances administrativos, tal como el *capital* y la *tecnología* que se exponen a continuación.

1.2. Hipótesis de investigación complementada: *capital* y *tecnología*

En las contrastaciones efectuadas en el Capítulo II se hace patente el hallazgo de dos factores determinantes adicionales, el *capital* y la *tecnología*.

La ocurrencia de estos factores tiene una explicación sumamente lógica ya que, en el capítulo mencionado, se estudiaron empresas ubicadas en un periodo que pertenece a la era del capital y de un creciente desarrollo tecnológico. Adicional a ello, la mayoría de los casos analizados hacen referencia a importantes innovaciones corporativas de empresas industriales que demandaron la inversión en maquinaria nueva. Estos hechos explican por sí mismos que para esta categoría de avances administrativos (innovaciones corporativas), de este tipo de empresas (industriales) ubicadas en este momento histórico, el *capital* y la *tecnología* deben ser factores determinantes.

Ahora bien, la vasta amplitud de horizontes históricos de esta investigación permite ofrecer explicaciones alternativas al observar el fenómeno de estudio a partir de diversos momentos de la historia, desde diferentes tipos de organizaciones y considerando todas las categorías del desarrollo de la administración; gracias a ello se ha logrado comprender que estos factores tienen una doble naturaleza en función del papel que desempeñen para registrar el avance de la praxis administrativa; estos pueden ser complementarios o principales, en este último caso, siempre y cuando adopten el rol de un factor fundamental.

Así pues, es preciso dejar clara la lógica y el sentido de esta doble naturaleza, misma que se explica a partir de los siguientes dos enfoques.

Primer enfoque. La *tecnología* y el *capital* son complementarios y no fundamentales cuando se presentan como factores independientes y adicionales a la trilogía *talento administrativo-desafío-dominador*. En esta situación, ciertamente

son determinantes para resolver un *desafío*, pero se observan como subsidiarios y subordinados al *talento administrativo*, no son permanentes a lo largo de la historia y no son universales en todo tipo de empresa o toda categoría del desarrollo de la administración.

Segundo enfoque. La *tecnología* y el *capital* pueden asumir el rol de un factor fundamental, el *dominador en turno*, situación en la cual imponen un *desafío* al *talento administrativo* debido a su gran poder de influencia; y refiriéndose solo al *capital*, este también puede asumir el rol de *talento administrativo* personificado en los accionistas de una empresa que contribuyen a dar respuesta a un *desafío*.

Se procede a continuación a profundizar en cada uno de estos dos enfoques.

1.2.1. El *capital* y la *tecnología*, factores complementarios no fundamentales

Derivado del método de falsabilidad, y más específicamente del análisis efectuado mediante la contrastación de la tercera hipótesis falsadora, se hizo evidente la existencia de dos factores determinantes adicionales, cuya naturaleza no es fundamental; hecho que no refuta la hipótesis de investigación, pero sí fortalece y complementa la teoría que aquí se ha desarrollado.

De esta forma, los tres factores fundamentales, *talento administrativo-desafío-dominador* pueden verse complementados, en algunos casos, por dos determinantes adicionales: el *capital* y la *tecnología*.

Se asume aquí que estos dos factores son complementarios y no fundamentales por las razones que se exponen a continuación.

Por principio de cuentas, es cierto que hay casos en los que el *capital* o la *tecnología* se manifiestan como factores determinantes sin los cuales no habría sido posible el avance administrativo; no obstante, cuando así ocurre se observa que son subsidiarios y subordinados al *talento administrativo*, tal como se evidenció en la modernización de la compañía XYZ, en el rediseño del modelo empresarial de Grameen-Danone o en la ampliación y modernización de El Molino. Esta

característica de ayuda y dependencia a un factor fundamental los hace ser complementarios del mismo.

Ahora bien, no estar siempre presentes en todo avance administrativo los excluye de ser fundamentales. Al afirmar que ambos factores se presentan solo en algunos casos, se está indicando que estos no están siempre permanentes, razón suficiente para indicar que no son cardinales; lo anterior, debido a que durante el devenir de la historia pueden encontrarse ejemplos que registran avances administrativos sin la necesidad de incurrir en *capital* o en *tecnología*. Adicional a ello, estos factores tampoco son universales; es decir, no están siempre presentes en todos los tipos de organizaciones o en todas las categorías del desarrollo de la administración. Ambas realidades son un hecho; en diversos momentos de la historia el ser humano ha encontrado la manera de organizarse y superar algunos desafíos sin haber hecho uso de la *tecnología* o del *capital*.

Por lo anterior, y en términos popperianos, es posible afirmar que se conocen varios “cisnes negros” que refutan el carácter fundamental de estos dos factores, pese a que en el actual momento histórico bien podrían ser considerados no solo como importantes sino trascendentales.

1.2.2. “Cisnes negros” en el *capital* y la *tecnología*

Debido a la enorme importancia que tienen actualmente el *capital* y la *tecnología*, es conveniente exponer algunos casos que refutan su presencia permanente en todo avance de la administración, ya sea en un sentido que pudiera comprenderse como horizontal, que hace referencia a una condición que prevalece a lo largo de la historia, o vertical, que alude a todo tipo de organización y toda categoría del desarrollo de la administración.

Como se ha mencionado desde la Introducción de esta disertación, la estructura argumentativa de esta investigación se ha realizado casi en su totalidad desde una perspectiva histórica con amplios horizontes de estudio para poder identificar, precisamente, elementos que sean permanentes o temporales a través de largos periodos de la historia. Como resultado, es posible identificar algunas

situaciones de avances administrativos en los que no ha sido necesario el uso de *tecnología* o la demanda de *capital*. A continuación, se exponen algunos de estos, mismos que, como se podrá constatar, son de muy diversa índole.

Una mirada al pasado lejano. En el recorrido histórico que se ha hecho en el Capítulo I se puede comprender que ni en las tablillas de arcilla de la burocracia sumeria ni en el quipu de la burocracia incaica se manifiesta la presencia del *capital* como un factor independiente y adicional al *talento-desafío-dominador*.

Pensemos ahora en el *desafío* de aumentar la productividad del trabajo en la antigüedad esclavista; es fácil inferir que, desde luego, este objetivo no requería ni de *capital* y algunas veces ni de *tecnología* si el trabajo era la cosecha manual de frutos o productos de la agricultura, bastaba con el ejercicio de la autoridad de los propietarios de los esclavos que podían ofrecer castigos muy severos o ciertos incentivos relacionados con una mejor alimentación. Lograr el incremento de la productividad no era cosa menor para grandes civilizaciones como Grecia, Roma o el Imperio azteca; no debe perderse de vista que “el gran florecimiento de la Antigüedad sólo fue posible gracias a la degradación, a la explotación más despiadada y a la deshumanización más atroz del sector productivo de esta comunidad, de los esclavos y de otros trabajadores” (Brom, 2014, p. 94).

Existen formas ancestrales de organización del trabajo humano en cuyos logros puede quedar excluido por completo el *capital*, por ejemplo, en el tequio, la corima, la guelaguetza, el ayni o la minga. De esta forma observamos que, lo que en este momento parece imprescindible para nuestra sociedad, no siempre ha sido así en el devenir de la historia de la humanidad.

Rutinas y modas administrativas. En el apartado denominado *Categorías del desarrollo de la administración* que se presenta en la Introducción de esta tesis, se identificaron las siguientes cuatro categorías del avance de la administración: (a) Rutinas administrativas, (b) Modas administrativas, (c) Innovaciones administrativas o corporativas y (d) Transformaciones paradigmáticas. De acuerdo con la lógica central de esta investigación, desde un inicio se ha asumido que si los factores que determinan el avance de la praxis administrativa son verdaderamente fundamentales tendrían que estar presentes a lo largo de la historia y en cualquiera

de estas cuatro categorías. Lo anterior significa que, los determinantes que identifica esta investigación, para ser cardinales, deben dinamizar todo avance administrativo, llámense simples rutinas o modas administrativas, innovadores avances corporativos o contribuciones disruptivas que apuntan hacia la configuración de un nuevo paradigma.

Como se ha podido apreciar en los dos capítulos anteriores, la *tecnología* y el *capital* han jugado un papel determinante en algunos de los casos analizados, sobre todo en los niveles de innovación corporativa o transformación paradigmática; no obstante, la experiencia profesional en la gestión de organizaciones permite saber de múltiples situaciones en el nivel de rutinas y modas administrativas para los cuales el avance registrado no requiere de ninguno de estos dos factores. Piénsese en la mejora de la administración del efectivo de una empresa como resultado de la rigurosa adopción de principios de control interno aplicables al manejo del dinero; para la ocurrencia de este avance administrativo no es necesario ni el *capital* ni la *tecnología*, basta con el ejercicio de la autoridad para establecer que las fechas de pago a proveedores deban programarse siempre después de las principales fechas de cobro o que los arqueos de caja se realicen mínimo una vez a la semana, sin previo aviso y por la persona idónea o bien, establecer una política de monto máximo permitido para realizar pagos en efectivo; por citar algunos ejemplos.

El bootstrapping. Es un ejemplo actual y muy representativo que puede ilustrar importantes logros administrativos sin la necesidad de *capital* e incluso de *tecnología*. Esta práctica es muy socorrida para impulsar la creación de empresas o durante las etapas tempranas del emprendimiento. Una empresa *bootstrapped* hace referencia a una compañía que inicia sus operaciones y logra su expansión haciendo uso exclusivo de los recursos personales del emprendedor.

Desde luego que en esta metodología se pueden incluir los recursos económicos propios del emprendedor como sus ahorros personales o el uso de su propia computadora, en cuyos casos aparecería reflejada la participación del *capital* y la *tecnología*, respectivamente; sin embargo, también hay ejemplos en los cuales se hace uso únicamente del ingenio y creatividad del emprendedor, de sus

relaciones personales y de su trabajo arduo y perseverante. Dentro de estos últimos casos podemos encontrar la común práctica administrativa conocida como *Do it yourself*, en la cual el emprendedor asume diferentes roles en la empresa para evitar la contratación de servicios de contabilidad, mercadotecnia, cobranza, programación y edición de videos, entre otros. Bajo este esquema, sería frecuente encontrarse con un eficiente sistema de cobranza implementado por el propio emprendedor en el cual no ha requerido más que de su capacidad de acuerdo y persuasión de sus clientes y de realizar labores administrativas para concretar el cobro más oportuno posible; acciones que pueden realizarse sin la estricta necesidad de *capital*.

Otro ejemplo más podría ser una campaña de publicidad de boca en boca que, por cierto, llega a ser una de las más efectivas para toda empresa. En 2013 Nielsen reportaba que el 84% de los consumidores alrededor del mundo depositan su confianza en las recomendaciones de boca en boca por parte de amigos y familiares (Nielsen, 2013). Este dato se fortalece con los resultados del estudio que esta misma firma realizó en el año 2021 el cual muestra un incremento en la confianza hacia esta práctica, ya que ahora el 88% confía más en las recomendaciones personales (Nielsen, 2021). Pues bien, se podrían documentar muchos casos, sobre todo en la micro, pequeña o mediana empresa (Mipymes) que, para lograr el incremento de sus ventas (avance administrativo) no requieren necesariamente ni de *capital* ni de *tecnología* ya que su esencia radica verdaderamente en la recomendación de viva voz de un cliente satisfecho con el profesionalismo, honestidad y carisma de un proveedor de servicios. Para evitar el riesgo de subestimar esta práctica y de sus consecuencias tan solo por no requerir de *tecnología* o *capital*, conviene recordar la trascendencia social de las Mipymes, mismas que engloban más de dos tercios del empleo del mundo, son las mayores generadoras de nuevos puestos de trabajo y en muchos países representan más del 90% del total de sus empresas (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2019).

Para concluir con las prácticas de *bootstrapping* se mencionan dos muy conocidas que buscan detonar ventas o posicionar la marca, respectivamente. La

primera de estas se conoce como *Smoke seller* (Vendedor de humo) que en estricto sentido consiste en vender expectativas, es decir, en generar ventas anticipadas de un producto o servicio a futuro. Para lograr este objetivo, normalmente basta con la capacidad de convencimiento del emprendedor y de su ingenio para ofertar condiciones ventajosas por una compra anticipada. Y, el último ejemplo de muchos más que se podrían mencionar, consiste en hacer uso de las relaciones personales del emprendedor para que una figura pública porte o exhiba algún producto de su marca. Como es de suponer, para ambos casos no es estrictamente necesario el uso de *capital*.

Desarrollo y compensación de personal. ¿Cree usted que se pueda lograr incrementar la eficiencia organizacional como resultado de una adecuada estrategia de desarrollo y compensación del personal? La respuesta afirmativa es ampliamente conocida y generalmente aceptada. Al respecto, conviene recordar que el personal de una compañía puede ser motivado mediante incrementos de sueldo, bonificaciones económicas por metas alcanzadas, premios en especie, ascensos, incentivos que fortalezcan su prestigio profesional, reconocimientos institucionales, estímulos para su bienestar como la mejora de su jornada de trabajo, horarios más flexibles o mayores tiempos para el descanso, por mencionar solo algunos; nótese que en todos estos casos, vistos como estrategias para aumentar la eficiencia de una empresa, no figura la *tecnología*.

En resumen, hay muchos casos en los que la *tecnología* y el *capital* han sido factores determinantes del avance de la praxis administrativa, no obstante, existen “cisnes negros” que confirman que no son factores fundamentales a lo largo de la historia ni de manera universal en todo tipo de empresa y toda categoría del desarrollo de la administración. En el ser humano que resuelve problemas que le han sido impuestos se encuentran los elementos cardinales que se han expuesto aquí como la trilogía *talento-desafío-dominador*.

Lo anterior no se opone a la realidad actual inmersa en una era del capital y la tecnología, y no contradice que, en este momento de la historia, ambos factores puedan considerarse trascendentales en el sentido de su relevancia actual e

influencia futura; enfoque teórico que queda fuera de los alcances de esta investigación.

Cabe advertir que, los constantes desarrollos e innovaciones tecnológicas que vienen cobrando cada día mayor relevancia conducen a formular una interrogante que, en esta tesis, quedará como un enigma: ¿algún día la *tecnología* llegará a convertirse en un factor determinante de naturaleza cardinal? Cuando se piensa en el potencial que tienen la tecnología genética, la ingeniería cibernética o la inteligencia artificial, este cuestionamiento, sin duda alguna, cobra mayor relevancia. Sirva este señalamiento como un testimonio de cuando la *tecnología* es, en algunos casos determinante, pero no fundamental.

1.2.3. El *capital* y la *tecnología*, asumiendo el rol de un factor fundamental

El segundo enfoque que explica la naturaleza de la *tecnología* y el *capital* se fundamenta en observar que, en algunas situaciones, ambos factores tienen el poder de imponer algún *desafío* a una organización, con lo cual asumen el rol del *dominador en turno*. Ahora bien, y en referencia exclusiva al *capital*, hay ocasiones en las que este adopta el rol del *talento administrativo* personificado en los accionistas de una empresa.

A lo largo de esta tesis ha quedado claro que el *dominador en turno* es una persona, grupo de personas o circunstancias cuyo poder de influencia deriva en la imposición de un *desafío*. Así, mientras en el primer enfoque la *tecnología* y el *capital* contribuyen de manera determinante a la solución de un *desafío*, bajo este rol tienen el poder de imponerlo.

Esta realidad ha quedado evidenciada en el Capítulo I, particularmente en aquellos análisis cuyo planteamiento fue construido sobre la base de acontecimientos históricos de los que se derivan inferencias sobre situaciones que involucran la totalidad de una empresa privada, como los que se citan a continuación.

El gran comercio marítimo. El tercer análisis del capítulo citado hace referencia a la consolidación del capitalismo moderno mediante el comercio

desarrollado en diversas rutas marítimas. El avance administrativo que ahí se infiere quedó circunscrito a la gestión de las grandes compañías marítimas que fueron constituidas para dinamizar el comercio internacional. En ese caso se hizo evidente que los propietarios de esas compañías –la personificación del *capital*– asumían el rol del *dominador en turno* que impone el *desafío* de desarrollar eficientemente el negocio marítimo transnacional.

La transformación de la organización del trabajo. Otro ejemplo más se muestra en el cuarto análisis del capítulo ya referido, mismo que aborda el *desafío* de haber desarrollado una nueva organización del trabajo entre patrones y trabajadores como necesidad indispensable para la evolución del capitalismo moderno. En ese caso, se enfatiza que el *dominador en turno* está representado por los socios capitalistas (el *capital*) que demandaban una eficiente organización laboral en las factorías que iban surgiendo y que fueron consolidando un modo de producción en el cual las relaciones obrero-patronales son de vital importancia para alcanzar sus objetivos.

El sistema crediticio del imperialismo europeo. En el quinto análisis se reflexionaba sobre la importancia que tuvo el desarrollo del sistema crediticio para financiar el expansionismo europeo. Ahí se hace explícita la participación del *capital*, representado por los banqueros, que asumen el rol de *dominador en turno* quienes, en unión con reyes y monarcas, adoptaron un pensamiento mercantilista e impusieron el *desafío* de financiar el colonialismo de Europa de la manera más idónea a sus intereses: mediante el crédito.

Modernización de la compañía XYZ. Como se recordará, en el Capítulo II, la compañía XYZ debió enfrentar el riesgo de quiebra que *desafiaba* su propia permanencia; lo anterior debido a su falta de productividad por la obsolescencia de su maquinaria frente a la avanzada *tecnología* de sus competidores de Europa Occidental. En este caso se aprecia que el desarrollo tecnológico de la competencia actuó como *dominador en turno* que tuvo el poder de colocar a la compañía XYZ en riesgo de bancarrota.

Rediseño del modelo empresarial de Grameen-Danone. En esta contrastación del Capítulo II se hizo patente que la *tecnología* asumía el rol de

dominador en turno. Tal como ahí se indicó, la *tecnología* para la producción de etanol a base de granos tales como el maíz, provocó una escasez artificial de esos alimentos repercutiendo gravemente en el incremento de los costos de la materia prima para la producción del yogur. Esa *tecnología* para producir etanol, entre otras causas, impusieron un grave problema para esta empresa social que derivó en pérdidas económicas por los altos costos del precio de la leche. En este caso la tecnología no contribuye a solucionar un *desafío*, sino que abona a imponerlo y por ello se debe entender como *dominador en turno*.

Ahora bien, respecto al *capital* asumiendo el rol del *talento administrativo*, es posible citar ejemplos como los siguientes.

Las sociedades por acciones. El sexto análisis del primer capítulo analiza el papel que tuvieron las nuevas sociedades anónimas para financiar con menor riesgo las peligrosas expediciones colonialistas de Europa. Como se explicó, enviar un barco a la aventura de descubrir nuevos mundos no representaba ni inversiones de poco monto ni riesgos de menor calado; ante esta situación, el *talento administrativo*, representado por los inversionistas (el *capital*), ideó un nuevo tipo de organización para responder al *desafío* de financiar expediciones altamente riesgosas, optando por crear compañías en las que los riesgos y los beneficios se distribuyen entre todos sus accionistas.

La creación de Grameen-Danone. Este caso es semejante al inmediato anterior. Aquí se puede observar a Muhammad Yunus y a Franck Riboud acordando la constitución de una nueva compañía a riesgo compartido para enfrentar un *desafío*. En esta situación y pese a que en la narrativa no se menciona la palabra *capital* se sabe bien que la creación de una empresa demanda la insoslayable participación de este para su constitución. Por lo anterior se puede inferir con total validez que Yunus y Riboud fueron los accionistas (*capital*) que asumieron el rol del talento administrativo que crea una empresa para enfrentar un *desafío*: la mortal desnutrición infantil en Bangladesh.

1.3. Dialéctica del avance administrativo

En todos los casos estudiados a lo largo de los capítulos II y III fueron confirmados los hallazgos que demuestran reiteradamente que los avances administrativos poseen una naturaleza dialéctica. Dicha confirmación se observa tanto en casos de entidades individuales como en avances colectivos.

De acuerdo con lo expuesto en ambos capítulos, la dialéctica incorpora tres aspectos constitutivos e inseparables: a) el aspecto abstracto revelado por el entendimiento que debe interpretarse aquí como la síntesis, b) el aspecto negativo, la antítesis y, c) el aspecto positivo, la tesis. Así, la estructura del pensamiento (*logos*) está determinada por la estructura del Ser (*Sein*), por lo tanto, si la realidad es dialéctica, el pensamiento que la revela tendrá que ser también dialéctico (Kojève, 2013).

Con base en lo antes dicho puede entenderse que, si la realidad del avance administrativo posee una constitución dialéctica, el pensamiento propio de las ciencias administrativas que intente explicar esa realidad deberá ser también dialéctico, adaptando siempre el *logos* al *Sein*.

Los resultados que arroja esta investigación confirman la tesis hegeliana y respaldan la siguiente afirmación aplicada a las ciencias administrativas: *todo avance administrativo es de naturaleza dialéctica y posee una estructura que puede entenderse de la siguiente manera:*

- a) Existe una realidad que afirma. Se trata de la tesis básica de todo negocio en marcha: “La entidad debe colocarse siempre en el mejor estadio que le sea posible”. El *talento administrativo* es quien tiene la responsabilidad de confirmar esta realidad.
- b) Existe una realidad que niega. Se trata de la antítesis que puede entenderse en un sentido positivo como una oportunidad o negativo como una amenaza. Como oportunidad puede expresarse de la siguiente forma: “La entidad debe aprovechar las oportunidades que le permitan arribar a un estadio mejor del que se encontraba”.
Ahora bien, como amenaza, esta realidad puede expresarse como: “La entidad debe enfrentar una situación que amenaza su estadio de bienestar”.

La realidad negadora se configura cuando el *dominador en turno* impone un *desafío*, mismo que, tal como se ha indicado, adopta la forma de oportunidad o amenaza.

- c) La realidad nueva. Es el elemento abstracto que superará el conflicto. La síntesis que surge entre la afirmación y la negación es precisamente *el avance administrativo*. Desde el enfoque de esta investigación, el *avance de la praxis administrativa a lo largo de la historia* no es otra cosa que la síntesis de una realidad dialéctica; una síntesis que en breve se convertirá nuevamente en la tesis que será desafiada por una nueva antítesis en un ciclo interminable de su devenir histórico.

La naturaleza dialéctica fortalece la hipótesis de esta investigación. Parafraseando a Kojève (2013), si la realidad es dialéctica y en esa realidad se encuentran presentes los tres factores fundamentales del avance administrativo (*talento administrativo-desafío-dominador*), quiere decir entonces que, dichos factores que aquí se han teorizado sí describen la estructura de la realidad en su *Sein* (Ser). Dicho de otra manera, la teoría que aquí se ha desarrollado es compatible con la realidad, vistas ambas a la luz del pensamiento dialéctico.

En suma, las evidencias recabadas y la lógica de análisis que aquí se sostiene permiten afirmar que los tres factores fundamentales de la hipótesis de esta investigación doctoral pueden observarse claramente en el devenir histórico del ejercicio práctico de la administración, asumiendo algunas veces la forma directa de *tesis* o de *antítesis*; de cuya interacción emanara, como resultante, la *síntesis* que se traduce precisamente en el avance administrativo a lo largo de la historia. Este hecho ha quedado ilustrado de manera reiterada mediante las figuras que presentan la realidad dialéctica de la praxis administrativa (ver Índice de figuras).

1.4. El talento administrativo es un factor mediado

Otro de los hallazgos relevantes emanados de los casos estudiados revela que el *talento administrativo* es un factor *mediado* bajo la concepción hegeliana. Se reitera aquí que el talento gerencial no es el único factor que determina de manera

completamente autónoma el avance administrativo, ya que es un factor mediado. Ningún talento administrativo puede sustraerse de la realidad en la que se encuentra inmerso y ser influenciado, beneficiado o afectado por la misma.

Taylor (2010) enseña que desde la concepción de Hegel cualquier intento por explicar una parte del todo debe señalar las relaciones que sostiene con esa realidad superior de la cual forma parte, ya que es insoslayable que lo parcial se relacione con el todo.

Partiendo de ese razonamiento y aplicándolo a la teoría de la administración se logrará comprender que el *talento administrativo* es un fenómeno *mediado* cuya actuación dependerá en mucho, del *desafío* que lo confronta y del *dominador* que se lo impuso; por lo tanto, se reitera aquí que es incorrecto o por lo menos limitado intentar explicar al *talento administrativo* como un factor determinante totalmente autónomo.

La conciencia histórica de la administración, no su ideología predominante (Brady, 1997) ayuda a comprender con mayor claridad que el *talento administrativo* es una fuerza motriz mediada. Al parecer, son precisamente las relaciones que hay entre el *talento gerencial* con el *desafío* impuesto por un *dominador*, lo que le da sentido lógico, dirección, potencia y magnitud a la praxis y avance administrativo, entendidos estos de la siguiente forma:

- a) Sentido lógico. Es la relación causal directa que justifica la realización o no de un esfuerzo gerencial. El *desafío* determina si tiene sentido la realización de un esfuerzo administrativo, es decir, si este se justifica. Por ejemplo, carecería de sentido la reestructuración de una empresa que funciona con altos índices de eficiencia y competitividad. Lo lógico es asumir que una iniciativa de esa envergadura nunca ocurriría por mera motivación espontánea de la gerencia, con lo cual se demuestra que si no existe *desafío* (causa) no habrá nunca la respuesta lógica de la gerencia (efecto) ya que su actuación no se justificaría.
- b) Dirección. El *desafío* impuesto por el *dominador en turno* es el que marca el rumbo al que se han de orientar los esfuerzos gerenciales. Por ejemplo, si el desafío es relativo a la modernización de una planta, a lograr mayor

participación de mercado o a disminuir costos, el *talento administrativo* dirigirá sus esfuerzos hacia esa dirección.

- c) Potencia y magnitud. La importancia o trascendencia de un avance administrativo no depende absolutamente del talento gerencial. La potencia y magnitud de la praxis administrativa está mediada por el mismo *desafío* que enfrenta. Tal como ya se había argumentado, si el talento administrativo soluciona un desafío de poca relevancia, el avance administrativo será de magnitud menor; pero, si el talento administrativo está a la altura de un desafío trascendental, la administración registrará un avance de magnitud trascendental. Así, resulta innegable aceptar que el *talento administrativo* queda influenciado (*mediado*) por el tamaño o la potencia del *desafío* que enfrenta. Para ilustrar lo anterior, es posible decir que el *desafío* de competir en un mercado potencial pequeño o uno de gran tamaño es, precisamente, lo que determina la magnitud de la actividad y la relevancia de propósitos que decida adoptar la gerencia de una empresa.

1.5. La configuración de un nuevo paradigma en la administración

En la introducción de esta disertación fueron planteadas dos interrogantes que deben ser retomadas en este momento debido a que los hallazgos encontrados y expuestos en el Capítulo III de esta tesis permiten ofrecer respuestas objetivas a estas: ¿existe un nuevo paradigma en la praxis y pensamiento administrativo? ¿cómo se le puede reconocer y explicar?

Respecto a la primera interrogante, las evidencias halladas en esta investigación conducen a una respuesta afirmativa: *nos encontramos frente a la configuración de un nuevo paradigma de la administración, tanto en su práctica como, consecuentemente, en su teoría*. Si bien es cierto que esta investigación se circunscribe a la praxis administrativa, es imposible dejar de observar los efectos concatenados que existen entre el ejercicio práctico de la administración y la subsiguiente teorización de esta. Así, teoría y praxis están íntimamente ligadas y una afecta a la otra y más aún en fenómenos tan trascendentales como es el caso

de la conformación de un nuevo paradigma en el que ambas esferas de la administración están inmersas.

No obstante, y en principio, se admite aquí que existe cierta controversia en aceptar la ocurrencia de un nuevo paradigma. Entre las comunidades epistémica y profesional de la administración hay una amplia aceptación de esta realidad; sin embargo, también hay quienes rechazan esta posibilidad aduciendo que se trata de una efímera moda administrativa, tan pasajera como muchas otras.

Se debe decir que, durante la investigación documental que fue realizada no se ubicaron trabajos teóricos que permitieran explicar con cierto rigor metodológico la ocurrencia o no de este fenómeno. Lo que se encontró, ciertamente, fue la proliferación posiblemente desmedida e imprecisa del uso del término *paradigma* y de la expresión *cambio de paradigma* dando como hecho evidente su realización.

Paradójicamente, la abundancia en el uso impreciso de esa terminología otorga, lo que parece ser, el único sustento a quienes cuestionan la existencia de este fenómeno, ya que se puede escuchar con cierta frecuencia que se trata de conceptos que se pusieron de moda, pero que no son una realidad.

Existen tres hallazgos en esta investigación que ayudan a reconocer y explicar la configuración de este paradigma como un fenómeno real de escala global; estos mismos se exponen a continuación.

1.5.1. El paralelismo con la tesis kuhniana

Una de las aportaciones que se realiza desde esta investigación radica en sostener que existen elementos diferentes, muy sólidos y técnicamente complejos que deben evitar confundir este trascendental fenómeno global con una moda administrativa o un simple abuso de la terminología. El paralelismo con la tesis de Thomas Kuhn apoya fuertemente la idea de que este fenómeno es realmente un proceso que ha derivado en la gestación de un nuevo paradigma; sin perder de vista que el planteamiento kuhniano se formuló para describir las etapas por las que atraviesan las disciplinas científicas a lo largo de su desarrollo.

Las etapas descritas por Kuhn en las cuales se aprecian claras semejanzas con la praxis administrativa son la *etapa de ciencia normal*, la aparición de

anomalías, la crisis y el surgimiento de un nuevo candidato a paradigma con la consiguiente batalla para su aceptación, todas estas descritas detalladamente en el Capítulo III.

La administración, principalmente en el sector privado, ha tenido un largo periodo de práctica normal (ciencia normal) dominado preponderantemente por el paradigma racional económico que plantea la maximización de la riqueza de los accionistas como el criterio fundamental que determina el rumbo de las corporaciones. Se observa también la aparición de anomalías que conducen a pensar que existen errores de fondo en dicho paradigma imperante ante los cuales se ingenian diversas soluciones para tratar de atender los conflictos.

Si las soluciones planteadas no resuelven las anomalías, tal como ha ocurrido en el paradigma racional económico, la progresiva acumulación de estas lo llevará a una importante crisis de la cual, y de acuerdo con Kuhn (2013), solo se puede salir de tres formas posibles, a saber: 1) el paradigma normal se reconstituye y logra resolver los problemas de fondo, 2) se posponen los problemas hasta que nuevas generaciones los resuelvan o 3) surge un nuevo candidato de paradigma. Todo indica que la praxis administrativa ha transitado ya por esas tres posibilidades; obviamente, sin éxito en el primer caso. Primeramente, se trataron de resolver algunas anomalías, después el problema de fondo fue pospuesto por varias décadas en las que se fueron conformando visiones más desarrolladas hasta que, finalmente, se ha logrado articular lo que parece ser un candidato potencialmente capaz de consolidarse como un nuevo paradigma a escala global: el paradigma de la administración para el desarrollo sostenible.

Para efectos de esta síntesis conclusiva, resulta muy importante recordar que el término paradigma debe entenderse aquí como un conjunto de compromisos compartidos, es decir, como:

el marco de presupuestos o compromisos básicos que comparte la comunidad encargada de desarrollar una disciplina científica. Este marco incluye el compromiso con leyes teóricas fundamentales, con postulaciones de entidades y procesos, con procedimientos y técnicas experimentales, así como con criterios de evaluación. (Pérez, 1999, p. 30)

Aplicado ese concepto al campo de la administración, el nuevo paradigma sería el conjunto de supuestos y compromisos básicos que comparten los profesionales y teóricos de la administración, entre los que destacan su compromiso con ideas y principios fundamentales (como la incorporación armónica de compromisos sociales y ambientales con los propósitos económicos) postulados ya por entidades muy relevantes (como los MEDS⁴⁴) que están experimentando nuevos procesos de producción (como las prácticas de la economía circular), con nuevas técnicas y nuevos criterios de evaluación (como las múltiples evaluaciones de impacto social, ambiental y de responsabilidad social corporativa).

Desde un enfoque disciplinar, y bajo la concepción de Adam (2021), se configura así la administración sostenible que se define como “la disciplina que impulsa los objetivos del desarrollo sostenible en las organizaciones, para transformarlas y mantenerlas como entidades en las que sus estrategias impactan positivamente en el medio ambiente, la sociedad y la economía en forma permanente” (p. 30).

El paralelismo aquí resumido y expuesto a detalle en el capítulo ya señalado, representa un argumento propio del devenir histórico de la praxis administrativa que viene a confirmar la ocurrencia real de este fenómeno: un nuevo paradigma.

1.5.2. Los factores determinantes y el principio de configuración de un nuevo paradigma en la administración

En una obra clásica de la ciencia administrativa publicada en español con el título “Curso de administración moderna”, sus autores, Koontz y O’Donnell (1979), se introducen al método científico como punto de partida para exponer los principios de la administración que ellos sostienen y explican que, en la metodología científica:

Quando se demuestra que las hipótesis son verdaderas, ya sea porque reflejan o explican la realidad, y que por lo tanto son un instrumento valioso para predecir qué pasará en circunstancias similares, se les denomina *principios* [de esta forma] si los principios deben explicar el comportamiento administrativo, deberían ser formulados para predecir resultados. (p. 11)

⁴⁴ Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible.

Para estos autores -continúan argumentando- las ciencias sociales son inexactas y probablemente la administración es la más inexacta de estas. Por ello afirman que explicar el comportamiento de un átomo es mucho menos complejo que el de los seres humanos que integran una empresa. Así, la exactitud no es tema que atañe a los principios de la administración, incluso cuando se pasa de la física a la biología la exactitud tiende a disminuir. Por lo tanto, el enfoque científico de la administración no puede tener pretensiones de exactitud pero, al igual que otras ciencias en las que hay desconocimiento científico, este puede y debe ser subsanado mediante hipótesis y teorías; y aunque sea deseable la comprobación estadística y en laboratorio de los principios y teorías sostenidas por la ciencia administrativa, no tiene caso esperar a dar crédito de lo que se puede derivar por la vía de la experiencia, tal como han sido hasta ahora; las mayores contribuciones se han dado gracias a la amplia experiencia de administradores de negocios.

Para entender con mayor profundidad la propuesta teórica de estos autores, es necesario comprender que ellos parten de conceptos epistemológicos que les permiten, entre otras cosas, asumir, como punto de partida que:

Los principios y la teoría constituyen el marco estructural de una ciencia. Los principios son verdades fundamentales, o lo que se considera que es verdad en una época dada, que pretenden explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. En su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y una independiente [mientras que] La teoría es un agrupamiento sistemático de principios interrelacionados [...] los principios son considerados como *descriptivos*, *prescriptivos* o *normativos*, [...] Consecuentemente, es fácil hacer de los principios administrativos un instrumento tanto normativo como descriptivo. (Koontz y O'Donnell, 1979, pp. 13-15)

El enfoque teórico de Koontz y O'Donnell desafía los resultados de esta investigación doctoral ya que lleva a comprender que, si se demuestra que una hipótesis ha sido corroborada, esta debe explicar la realidad y asumirse como una herramienta útil para predecir qué pasará con un fenómeno en circunstancias similares; así, desde este planteamiento, si se logran ambos cometidos -el de explicación y predicción- se le denomina principio.

Expuesto lo anterior, debe decirse que, efectivamente, la hipótesis que aquí ha sido corroborada permite explicar la configuración de un nuevo paradigma en la práctica de la administración; lo hace a partir del enfoque de los factores determinantes del avance de la praxis administrativa, tanto principales como complementarios, tal como se expone a continuación.

En este momento de la historia, se observa la innegable conformación e influencia de un *macrodominador* (la crisis ambiental global⁴⁵) que ha logrado unificar e imponer una agenda global con 17 *macrodesafíos* (los Objetivos de Desarrollo Sostenible) que ha generado la respuesta colectiva y metaorganizacional del *talento administrativo* (representado por todos los Movimientos Empresariales que impulsan el Desarrollo Sostenible). Por lo tanto, se afirma aquí que este nuevo paradigma se gesta a partir de la interacción de esas tres fuerzas cardinales a una escala planetaria, partiendo de un dominador global que impone un *macrodesafío* y que como resultado se presenta, precisamente, el nuevo paradigma en la praxis administrativa.

Cabe señalar que, ante la gestación de este nuevo paradigma se observa de forma seguida y de manera muy importante la participación de los dos factores determinantes de naturaleza complementaria, *el capital* y *la tecnología*, con lo cual se reconfirma la hipótesis y la forma en la que ha sido complementada con estos dos nuevos determinantes. Lo anterior significa que las iniciativas empresariales que han logrado avances importantes en pro del desarrollo sostenible estuvieron determinadas no solamente por la trilogía *talento-desafío-dominador*, sino que, adicionalmente fue necesaria la obtención y aplicación de cierto *capital* que permitió la inversión en *tecnologías* renovables o menos contaminantes, por citar un ejemplo.

Ahora bien, respecto a la exigencia que recae en una hipótesis corroborada para asumirse como un instrumento valioso para predecir ciertos eventos, ya es posible hacer uso del conocimiento original que ha generado esta investigación para formular el siguiente principio: *un nuevo paradigma en la praxis administrativa*

⁴⁵ Observe la Figura 1 del primer capítulo de esta obra en la que se esquematiza la progresiva gestación de este nuevo dominador global que provoca la configuración de un nuevo paradigma, diferente y hasta opuesto al paradigma racional tecnoeconómico que ha consolidado la trilogía poder-capital-ciencia.

se configura si y solo si se presenta la ocurrencia concatenada de un macrodominador que impone un mismo macrodesafío a un amplio número de entidades empresariales que, siendo gestionadas por el talento administrativo, se ubican en todas las latitudes del planeta. Es decir, se gesta un nuevo paradigma si se articulan a escala global los tres factores fundamentales del avance de la praxis administrativa que sostiene la hipótesis de esta investigación.

Nótese que este principio sostiene que un paradigma se gesta a partir de un nuevo *macrodominador* que impone un *macrodesafío*, razón por la cual conviene recordar que en el apartado titulado “Un largo recorrido hacia el desarrollo sostenible”, correspondiente al primer capítulo de esta investigación, se argumentaron ampliamente las causas por las cuales comenzó a surgir -a partir de la década de los 70 del siglo pasado- un nuevo *macrodominador* de la historia, la crisis ambiental global. El expresidente de la *Royal Society* sintetiza en breves palabras los argumentos vertidos: las probabilidades de que nuestra civilización sobreviva al final del presente siglo no son mayores al 50% (Rees, 2003).

Se debe insistir también en la trascendencia del *macrodesafío* que debe enfrentar la humanidad y del cual ya es consciente un sector muy amplio e importante de la misma. Dicho desafío puede entenderse simplemente como el anhelo de alcanzar la sostenibilidad, sin embargo, se insiste aquí en la idea de comprender que la supervivencia de las especies es el verdadero nombre del desarrollo sostenible, lo cual quiere decir, que lo que realmente está en juego no es el desarrollo sino la vida misma de las especies, incluida la especie humana.

La preocupación mundial por preservar la vida de las especies es un hecho sumamente relevante que contribuye a soportar la idea de que este fenómeno debe comprenderse como la progresiva articulación de un nuevo paradigma en la práctica de la administración que es de la más alta trascendencia para la humanidad entera. Durante la historia contemporánea la administración de empresas de corte capitalista había fijado interés en la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente para lograr la maximización de los beneficios económicos, hoy la preocupación se orienta a lograr la preservación de la vida misma mediante un nuevo paradigma

administrativo que responda a un cuestionamiento de alta relevancia histórica: ¿el dinero o la vida?

El mismo Kuhn (2013) afirma que la conciencia histórica puede provocar transformaciones decisivas en la concepción científica dominante, mientras que Lonergan (1999), al referirse a los beneficios prácticos que pueden derivar de un estudio teórico, semejante al presente, hace ver que los conocimientos incorrectos desembocarán, tarde o temprano, en políticas perniciosas y errados cursos de acción.

Lo antes mencionado significa que, en las ciencias de la administración, la construcción del conocimiento que ha venido revelando las graves anomalías que han arrastrado a una crisis severa al paradigma racional económico puede, a su vez, consolidar una transformación decisiva en la concepción epistemológica dominante de la administración; misma que repercutirá en las políticas y cursos de acción que adopte la praxis administrativa. Ante ello, todos los teóricos de la administración deben contribuir a generar el conocimiento (*logos*) más adecuado posible que guíe los pasos de la praxis hacia la más conveniente transformación de la realidad (*Sein*). El *logos* más correcto para construir el *Sein* más conveniente.

Así, y solo desde una amplia perspectiva histórica es posible meditar otra de las interrogantes planteadas durante esta disertación ¿ha llegado la hora de un gran cambio en el pensamiento y praxis administrativa?

La respuesta afirmativa que derivó de esta investigación no es de orden teleológico, de lo contrario, este trabajo derivaría en una exposición sobre el *deber ser*; la respuesta es de orden ontológico, apegado a lo que es la realidad.

La realidad indica que la praxis y el pensamiento administrativo, y con ello, numerosas organizaciones humanas han optado ya por impulsar un importante cambio de rumbo. En términos del conocimiento aquí generado, puede explicarse que, la *vanguardia de la administración* (talento) ha decidido enfrentar el *reto global* (desafío) que le ha impuesto *la crisis ambiental* (dominador), lo cual conducirá progresivamente a la articulación generalizada del paradigma de la administración para el desarrollo sostenible.

Por último, conviene destacar que el principio de gestación de un nuevo paradigma que deriva de esta investigación puede verse confirmado en el actual momento histórico que vive la humanidad. La pandemia de COVID-19 precipitó un nuevo paradigma en la administración de entidades educativas en todo el mundo. Tal como explica el principio, este nuevo paradigma se configuró a partir de un *macrodominador* (la pandemia) que impuso un mismo *macrodesafío* (continuar con el proceso de enseñanza-aprendizaje en una situación de confinamiento) a todas las instituciones educativas del mundo gestionadas por el *talento administrativo* que dio respuesta con el establecimiento de un modelo institucional basado en esquemas de educación a distancia, para lo cual la inversión (*capital*) en *tecnología* (internet, plataformas educativas y dispositivos electrónicos) fue determinante.

Nótese que la trilogía *dominador-desafío-talento* agrupa a los factores cardinales que han gestado este nuevo paradigma en la gestión educativa en todo el planeta; estos mismos han sido complementados de forma determinante por los factores *capital* y *tecnología*. De esta forma se confirma tanto la veracidad de la hipótesis de esta investigación como el principio que ha emanado de esta.

1.5.3. La conciencia social de la demanda del mercado

El tercer argumento que apoya la posición de un nuevo paradigma en la administración es la conciencia histórica que existe actualmente en la sociedad, misma que parece consolidarse y que de ninguna manera puede entenderse como una simple moda. Según parece, cada día más y más sectores de la humanidad en general y del sector empresarial en particular, han comprendido que la libertad individual de decisión y acción -como persona o como empresa (persona moral)- repercutirá siempre en una colectividad. Desde una perspectiva histórica aplicada a los negocios Hidy lo explica de la siguiente forma:

el hombre goza de cierta libertad de voluntad y, en consecuencia, sus decisiones individuales afectan al curso de los acontecimientos históricos. De ahí se deriva la convicción de que las decisiones humanas, tomadas con la vista puesta en la producción de beneficios económicos, han configurado de forma significativa la corriente de cambio económico y social durante un largo periodo de tiempo y en muchas partes del mundo. (como se citó en Trent, 1972, p. 141)

En importantes sectores del mercado se fortalece cada día más la conciencia social que vigoriza el consumo ético. Derivado de esta postura de consumo socialmente responsable, crece constantemente la convicción de adquirir bienes o servicios que hayan sido producidos mediante criterios que no se limiten a la simple generación de rentabilidad económica.

Desde esa perspectiva, y si se entiende al mercado como la interacción entre la oferta y la demanda, lo anterior querría decir que una parte importante de la población que conforma la demanda se suma, mediante sus nuevos hábitos de consumo, a la exigencia de contar con organizaciones empresariales que adopten modelos de gestión socialmente responsables y ambientalmente sostenibles.

Aún sin tener plena conciencia de ello, las decisiones individuales de consumo que viene adoptando la demanda del mercado, influyen en el curso de los acontecimientos históricos; ya que, desde el poder de su compra, contribuyen a la adopción de un paradigma que pugne por el desarrollo sostenible desde la administración de entidades productoras de bienes y servicios. Un dicho de autor desconocido afirma que *tiene más poder el que compra que el que vota*; pues bien, ese enorme poder de compra ha venido impulsado la adopción de un nuevo estilo de gestión empresarial.

En resumen, el paralelismo entre el desarrollo de la práctica de la administración y la idea de cambio de paradigma de Kuhn, la tesis de los factores que determinan el avance de la praxis administrativa que emana de esta investigación y la conciencia social de la demanda de mercado son los tres argumentos que confirman la estructuración de un nuevo paradigma en la administración; fenómeno de máxima relevancia para la humanidad.

Es preciso entender el momento histórico que viven la humanidad y las ciencias de la administración. Asumiendo el pensamiento de Mack (2006), la ciencia en general se encuentra sumergida en controvertidos debates sobre una nueva manera de entenderse a sí misma con el anhelo de arribar a un paradigma científico con capacidad de futuro.

Desde este enfoque, se espera que esta tesis contribuya a la reflexión teórica que acelere la consolidación del paradigma de la administración que rechace la idea, aún hoy imperante, de que la praxis administrativa está solo para hacer negocios y no para hacer historia. El nuevo paradigma debe tener claro que la administración puede y debe contribuir a un esperanzador avance civilizatorio al superar los *desafíos* idóneos del *dominador* correcto.

2. Reflexiones y advertencias gnoseológicas concluyentes

Las primeras advertencias que se desean presentar son las relativas a las limitantes de esta investigación, algunas de estas ya expresadas durante el desarrollo de la tesis.

La pretensión de hacer afirmaciones que contemplen largos periodos de la historia, como en este caso, suena desproporcionada bajo la óptica de una investigación con enfoque inductivo que aspiraría a una muestra representativa. No es el caso de esta investigación.

Se sabe y se ha dicho ya, que la naturaleza de este estudio hace prácticamente imposible la plena y absoluta verificación de la hipótesis de investigación debido a que existen miles y miles de episodios que podrían ser sujetos a contrastación; sin embargo, ante esta insoslayable limitante, la idea no es buscar evidencias de forma exhaustiva para intentar llegar a una ilusoria muestra representativa. Frente a esta realidad, se asume aquí, como ya se advirtió, que el fenómeno objeto de estudio “puede investigarse de manera suficiente en una serie de ejemplos escogidos estratégicamente [para] sacar inferencias y probar conclusiones” (Lonergan, 1999, pp. 20 y 22).

Se tiene claro que una meticulosa revisión de este trabajo por parte de especialistas de cada materia podría detectar algunas falencias involuntarias, corregir errores o perfeccionar postulados, con lo cual se complementaría y mejoraría el modesto aporte teórico que pretende hacer esta investigación. El sustentante valora profundamente la antítesis razonada, así que, son bienvenidos todos los comentarios que deriven en la mejora continua de los resultados de esta

investigación ya que, tal como se ha expuesto con anterioridad, la postura que aquí se sostiene es que:

El conocimiento -el conocimiento científico- es inestable, crítico, que se halla en expansión y que siempre es provisional, hipotético. Busca la verdad y trata de acercarse más a la verdad, sin llegar nunca a pretender o intentar justificar la pretensión de que la ha alcanzado. (Popper, 2010b, p.51)

El Doctorado en Ciencias de la Administración tiene por objetivo “formar doctores que sean capaces de realizar investigación original, con rigor teórico y metodológico, que contribuya a la expansión del conocimiento de las Ciencias de la Administración, así como facultados para desempeñarse profesionalmente, con altos niveles de calidad, tanto en la docencia como en la solución de problemas organizacionales” (Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, *s.f.*). Al respecto, es preciso señalar que, durante esta experiencia académica fue de vital importancia la designación del Comité Tutor que, desde sus respectivas áreas de especialidad, guiaron el trabajo de investigación con rigor teórico y metodológico reflejados en las atinadas correcciones que hicieron a este trabajo, mismas que representaron para el sustentante un reto académico y un enorme aprendizaje, principalmente, metodológico.

Esta experiencia académica lleva a decir, con el único fin de reconocer al programa de doctorado y no a la labor del sustentante, que se ha comprobado, por experiencia propia que la investigación se aprende investigando y bajo la guía de tutores profundamente comprometidos con la formación de nuevos investigadores, como fue en este caso.

La formación adquirida ha permitido comprender que la labor de investigación nunca termina, que las explicaciones teóricas siempre podrán ser perfeccionadas y que, tal como explica Nicol (1965):

la ciencia no es, ni podrá ser jamás, un sistema cerrado de verdades definitivas e inmutables. Es, por el contrario, un sistema histórico, o sea un sistema abierto, cuyas conclusiones tienen siempre el carácter de hipótesis. La hipótesis teórica actual es el punto crítico de donde partirá en cada caso el esquema teórico siguiente. (p. 26)

Por lo anterior, es importante identificar algunas nuevas líneas de investigación posibles.

La primera línea de investigación que podría dar continuidad a este trabajo es la evaluación de la eficiencia e impactos social y ambiental de los Movimientos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (MEDS), no como entidades independientes e individuales, sino como movimientos empresariales. La evaluación de sus resultados colectivos brindaría, entre otras cosas, un panorama más amplio y real sobre la articulación global del paradigma de administración para el desarrollo sostenible; se podría evaluar así con mayor claridad la relevancia global de sus avances como una comunidad unificadora de comunidades empresariales que tienen propósitos semejantes.

La segunda que podría resultar relevante es la comparación de los resultados económicos, sociales y ambientales que reporten los MEDS que están cobijados por un marco legal frente a los movimientos que asumen compromisos solo de forma voluntaria o institucional.

Una línea de investigación más podría orientarse a estudiar, profundizar y revelar con objetividad y claridad la trascendencia que tiene para la humanidad la gestación del nuevo paradigma de la administración, entendido este fenómeno a partir de la propuesta teórica que aquí se ha desarrollado y, en particular, del *principio de configuración de un nuevo paradigma en la administración*.

Otra línea adicional, netamente teórica, podría orientarse a profundizar en el estudio de los factores complementarios a los tres cardinales que aquí se han evidenciado, a saber: el capital y la tecnología. Y en particular el de la tecnología.

Por último, otra línea de investigación propia de las finanzas que aún es poco estudiada en México corresponde a las acciones emprendidas por los sistemas financieros en favor del desarrollo sostenible, entendido este también como un MEDS propio de las instituciones financieras a escala global.

Referencias

- Adam, J. A. (2021). *Las 11 habilidades directivas de un líder en un entorno de administración sustentable*. México: Publicaciones empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Adizes, I. (1977). *Autogestión: La práctica Yugoslava. El efecto de la descentralización sobre los sistemas de organización*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2021). *Datos y cifras*. Recuperado de <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- André, R. (2012). Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 110, 133–150. DOI: 10.1007/s10551-012-1254-1
- B Corporation. (2021a). *About B Corps*. Recuperado de <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- (2021b). *Homepage*. Recuperado de <https://bcorporation.net/>
- Benjamin, W. (2005) *Tesis sobre la historia y otros fragmentos*. Recuperado de http://bolivare.unam.mx/traducciones/tesis_sobre_la_historia_y_otros_fragmentos
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Estados Unidos de América: Harper & Brothers.
- Brady, N. (1997). Finding a History for Management. *Journal of Management Inquiry*, 6(2), 160-167.

- Brom, J. (2014). *Para comprender la historia*. México, D.F., México: Grijalbo.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Carrizosa-Umaña, J. (2016). *De la ilustración al ambientalismo*. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/60736/1/60951-312868-1-PB.pdf>
- Cetindamar, D. (2018). Designed by law: Purpose, accountability, and transparency at benefit corporations. *Cogent Business & Management*, 5, 1-14. DOI: 10.1080/23311975.2018.1423787
- Chavarría, R. M. (5 de octubre de 2006). Alerta Mario Molina sobre posible alza de varios grados en la temperatura. *Gaceta UNAM*, (3930), pp. 7-8.
- Collins, J. C. y Porras, J. I. (1995). *Empresas que perduran*. Colombia: Editorial Norma.
- Committee for the promotion and advancement of cooperatives [COPAC]. (2019). *Transforming our world: Acooperative 2030 - Cooperative contributions to SDG 13*. Recuperado de http://www.copac.coop/httpwww-copac-coopwp-contentuploads201910copac_transformbrief_sdg13-final1-pdf/
- (2022). *About*. Recuperado de <http://www.copac.coop/about/>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano [CNUMH]. (1972). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Estocolmo*. Recuperado de <https://undocs.org/es/A/CONF.48/14/Rev.1>
- Cook, J., Nuccitelli, D., Green, S. A., Richardson, R., Winkler, B., Painting, R.,... Skuce, A. (2013). Quantifying the consensus on anthropogenic global warming in the scientific literature. *Environmental Research Letters*, 8(2), 1-7. DOI:10.1088/1748-9326/8/2/024024

Cooperative Coffees. (2020). *Annual Report, A report on the 19/20 fiscal year*. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1QOaC9gpswlsAJ26_GmxzHq8tIWE04BrL/view

Descartes, R. (1972). *Discurso del método*. México, D.F., México: Porrúa.

Dickinson, D. (17 de junio de 2019). Unos 24.000 millones de toneladas de suelo fértil se pierden cada año por la desertificación. *Noticias ONU*. Recuperado de <https://news.un.org/es/story/2019/06/1457861>

Ferrater, M. J. (1994). *Diccionario de filosofía. Tomo I*. Barcelona, España: Ariel.

Fine, B. y Saad-Filho, A. (2013). *El capital de Marx*. México: Fondo de Cultura Económica.

Francisco, P. (2015). *Carta Encíclica Laudato si'. Alabado seas. Sobre el cuidado de la casa común*. México, D.F., México: Buena Prensa.

Fyfe, A. y Ensign-Barstow, H. (2021). *Board Playbook. The Case and Process for Adopting Benefit Governance as a Requirement for B Corp Certification*. Recuperado de <https://www.mayerbrown.com/en/perspectives-events/publications/2021/02/board-playbook-the-case-and-process-for-adopting-benefit-governance-as-a-requirement-for-b-corp-certification>

Gamble, E., Parker, S., y Moroz, P. (2020). Measuring the Integration of Social and Environmental missions in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 167, 271-284. DOI: 10.1007/s10551-019-04146-3

Gitman, L. J. (1996). *Administración financiera básica*. México: Harla.

Global Footprint Network. (2022). *Earth Overshoot Day*. Recuperado de <https://www.footprintnetwork.org/our-work/earth-overshoot-day/> y de <https://www.overshootday.org/newsroom/press-release-june-2020-english/>

- Grupo Bimbo. (2021). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.grupobimbo.com/index.php/es/inversionistas/quienes-somos>
- Hacking, I. (2013). Ensayo preliminar. En T. S. Kuhn. (Ed). *La estructura de las revoluciones científicas* (pp.9-51) México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Harari, Y.N. (2014). *De animales a dioses. Breve historia de la humanidad*. Ciudad de México, México: Penguin Random House Grupo Editorial (DEBATE).
- Hegel, G.W. F. (2010). *Filosofía de la historia universal*. Buenos Aires, Argentina: Losada.
- Hiller, J. S. (2012). The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118, 287–301. DOI: 10.1007/s10551-012-1580-3
- Horkheimer, M. y Adorno, T. W. (2016). *Dialéctica de la ilustración*. Madrid, España: Trotta.
- Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services [IPBES]. (2019). *Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services* (Version 1). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3831673>
- Jutglar, A. (1980). El capitalismo inicial y la formación de la sociedad moderna. En J. Piojan. (Ed.), *Historia Universal. Tomo 8* (pp. 25-52). Barcelona, España: Salvat Editores.
- Kim, Y. (2021). Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-9. DOI: 10.1002/csr.2147
- Kocka, J. (2016). *Historia del capitalismo*. México, D.F., México: Crítica.

- Kojève, A. (2013). *Introducción a la lectura de Hegel*. Madrid, España: Trotta.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1977). *Curso de administración moderna: Un análisis de las funciones de la administración*. Estado de México, México: McGraw-Hill.
- (1979). *Curso de administración moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Kuhn, T. S. (2013). *La estructura de las revoluciones científicas*. México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Lawrence, B. S. (1984), Historical Perspective: Using the Past to Study the Present. *Academy of Management Review*, 9(2), 307-312.
- Leff, E. (1994). *Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. México D.F., México: Siglo XXI.
- Loewenstein, M. (2017). Benefit Corporation Law. *University of Cincinnati Law Review* 85(381). Recuperado de <https://scholar.law.colorado.edu/articles/873>
- Lonergan, B. (1999). *Insight. Estudio sobre la comprensión humana*. Salamanca, España: Ediciones Sigueme y Universidad Iberoamericana.
- Lovelock, J. (2007). *La venganza de la tierra*. Barcelona, España: Planeta.
- Mack, G. (2006). La búsqueda de un paradigma científico útil para el futuro. El papel de la ciencia en el desarrollo de una ética mundial. En H. Küng y K. J. Kuschel. (Eds.), *Ciencia y ética mundial* (pp. 269-293). Madrid, España: Trotta.
- Megías, J.J. (2014). El dominio sobre la Naturaleza: de la moderación escolástica al relativismo kantiano. *Persona y Derecho*, (70), pp. 147-169. Recuperado

de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=111992898&lang=es&site=eds-live>

Miller, D. (2015). Errando el blanco. La desdichada historia de las críticas al falsacionismo. En López O., Verdugo S. y Bevenssee B. (Eds.), *El legado de Karl Popper (1902 – 1994)* (pp. 55-97). Valparaíso, Chile: Universidad de Valparaíso.

Molina, M., Sarukhán, J. y Carabias, J. (2017). *El cambio climático. Causas, efectos y soluciones*. Ciudad de México, México: FCE, SEP, Conacyt.

Murray, H. (2015). Ben & Jerry's Struggles with Corporate Social Responsibility in an International Context. *Journal of Legal Studies Education*, 32(2), 287–312. Recuperado de <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1111/jlse.12029>

Nicol, E. (1965). *Los principios de la ciencia*. México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

Nielsen. (2013). *La Publicidad de Boca en Boca por Parte de Amigos y Familia en la Que Más Confían los Consumidores en América Latina*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/news-center/2013/la-publicidad-de-boca-en-boca-por-parte-de-amigos-y-familia-en-la-que-mas-confian-los-consumidores-en-america-latina/>

----- (2021). *Nielsen 2021 Trust In Advertising Study*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/11/2021-Nielsen-Trust-In-Advertising-Sell-Sheet.pdf>

Organización de las Naciones Unidas, Asamblea General [ONU-AG]. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, "Nuestro futuro común"*. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LLECTURE_1

/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

----- (2014). *El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta*. Recuperado de <https://www.un.org/en/development/desa/publications/files/2015/01/SynthesisReportSPA.pdf>

----- (2019). *Cooperatives in social development. Report of the Secretary General (A/74/206)*. Recuperado de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N19/226/39/PDF/N1922639.pdf?OpenElement>

Organización de las Naciones Unidas México [ONU-M]. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las Pymes*. Recuperado de <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>

Pablo VI, P. (16 de noviembre de 1970). *Discurso de su Santidad Pablo VI en el 25 aniversario de la FAO*. La Santa Sede. Recuperado de https://www.vatican.va/content/paul-vi/es/speeches/1970/documents/hf_p-vi_spe_19701116_xxv-istituzione-fao.pdf

Paşca, P. (s.f.). *La biodiversidad y los ecosistemas marinos mantienen la salud del planeta y sostienen el bienestar social*. Recuperado de <https://www.un.org/es/chronicle/article/la-biodiversidad-y-los-ecosistemas-marinos-mantienen-la-salud-del-planeta-y-sostienen-el-bienestar>

Perdiguero, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona, España: Anagrama.

Pérez, A. R. (1999). *Kuhn y el cambio científico*. México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

- Perona, A. (2015). Racionalidad conforme a método *versus* racionalidad reducida a método. En O. López, S. Verdugo y B. Bevenssee. (Eds.), *El legado de Karl Popper (1902 – 1994)* (pp. 27-53). Valparaíso, Chile: Universidad de Valparaíso.
- Popper, K. R. (1962). *La lógica de la investigación científica*. Madrid, España: Tecnos.
- (2010a). *La sociedad abierta y sus enemigos*. México, D.F., México: Paidós.
- (2010b). *Después de La sociedad abierta*. México, D.F., México: Paidós.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2007-2008). *Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_20072008_sp_complete_nostats.pdf
- Quintanilla, M. A. (2002). Tecnología y cultura. En E. Aibar y M.A. Quintanilla. *Cultura tecnológica. Estudios de ciencia, tecnología y sociedad*. Barcelona: ICE Universitat de Barcelona y Horsiori.
- Rábade, S. (2010). *Teoría del conocimiento*. Madrid, España: Akal.
- Reale, G. y Antiseri D. (1995). *Historia del pensamiento filosófico y científico, vol. II* (pp. 171-182). Barcelona, España: Herder.
- Rees, M. J. (2003). *Our final hour. A scientist's warning: how terror, error, and environmental disaster threaten humankind's future in this century on earth and beyond*. New York: Basic Books.
- Ríos, J. (2011). *Contribución al estudio de la naturaleza y problemática fundamental del lenguaje teórico organizacional* (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México.

- Roaf, M. (2004). *Mesopotamia. Grandes civilizaciones del pasado*. Barcelona, España: Folio.
- Roe, M. (2021). *Dodge v. Ford: What Happened and Why?* Manuscrito, European Corporate Governance Institute, Law Working Paper, 619, Brussels, Belgium. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3943559
- Rubio, M. (2019). *American Investment in the 21st Century. Project For Strong Labor Markets And National Development*. Recuperado de <https://senatormarcorubio.medium.com/american-investment-in-the-21st-century-c915bf48c860>
- San Miguel de Pablos, J. (2014). *La rebelión de la consciencia*. Barcelona, España: Kairós.
- Sarmiento, A. (2015). El calentamiento global antropogénico hoy. *Ciencias*, 115(116), pp. 94-97. Recuperado de <https://www.revistaciencias.unam.mx/es/199-revistas/revista-ciencias-115-116/1937-el-calentamiento-global-antropog%C3%A9nico-hoy.html>
- Sée, H. (1961). *Orígenes del capitalismo moderno*. México, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Servitje, R. (2003). *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*. Estado de México, México: Prentice Hall.
- Sistema B. (2021a). *¿Cómo ser Empresa B Certificada?* Recuperado de <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- (2021b). *El Movimiento B*. Recuperado de <https://www.sistemab.org/sobre/>
- Taylor, C. (2010). *Hegel*. Barcelona, España: Anthropos, Universidad Iberoamericana y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.

- Trent, R. H. (1972). Management History: Is There Madness in Its Method? *Academy of Management Proceedings*, 1972(1), 140–144. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1972.4981403>
- Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado. (s.f.). Doctorado en Ciencias de la Administración. Recuperado de <https://posgrado.fca.unam.mx/doctorado.php>
- Vargas, M. (2020). Dodge v. Ford Motor Co. at 100: The Enduring Legacy of Corporate Law's Most Controversial Case. *Business Lawyer*, 75(3), 2103–2122.
- Villela, M., Bulgacov, S., y Morgan, G. (2019). B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. *Journal of Business Ethics*, 170, 343-357. DOI: 10.1007/s10551-019-04372-9
- Whitehouse, R. y Wilkins, J. (2006). *Los orígenes de las civilizaciones. Grandes civilizaciones del pasado*. Barcelona, España: Folio.
- Wilson, J. F. y Thomson, A. (2006). Management in Historical Perspective: Stages and Paradigms. *Competition & Change*, 19(4), 357-374. DOI:10.1179/102452906X160996
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.