

READMINISTRACIÓN

Carlos Ricardo De Abreu Do Reis
Departamento de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Los Andes

Resumen.- El siguiente artículo presenta al lector una nueva construcción teórica que ha sido concebida fundamentalmente por dos autores: Geraldo Caravantes y Wesley Bjur, quienes con los amplios conocimientos adquiridos por sus estudios y con la práctica obtenida a través de la consultoría a empresas de diversa índole, despliegan un marco conceptual amplio sobre el cual se puede fundamentar un estudio analítico de las organizaciones tomando en cuenta aspectos administrativos tradicionales y temas de tanta importancia para los gerentes de vanguardia de hoy, como lo son la ética y la ecología. La Readministración, así llamada por sus autores, no solamente presenta a los estudiosos de las organizaciones una construcción teórica rica, amplia y actualizada, sino que también plantea un método para llevar a la praxis los conceptos emitidos, de tal manera que se pueda lograr un perfeccionamiento en la organización estudiada.

1 Readministración

Hoy en día, a quienes habitan este mundo que transita hacia los comienzos del siglo XXI, se les presenta una realidad llena de cambios en los campos: social, organizacional, político, económico, del conocimiento, ecológico, en la valorización del hombre y cambios en el campo gerencial. Esta realidad representa para todos un complicado panorama al cual hay que penetrar y escudriñar para poder asumirlo, sobrevivir y, por último, vivir en él.

De todo esto no escapan los administradores como parte integrante de este mundo de acontecimientos. La atención del administrador centrada en el cliente y en su postura ética en relación al mismo, tomando en cuenta la eficiencia y eficacia

necesarias para un óptimo desempeño, hacen imprescindible el disponer de tecnologías que permitan alcanzar dichos estándares. Hasta ahora, la última de esas tecnologías que ha estado a la disposición de los gerentes y administradores ha sido la Reingeniería.

Con la autoría de Geraldo Caravantes¹, Wesley Bjur² y con la colaboración de algunos de los mayores especialistas brasileños de la Ciencia Administrativa, se presenta ante el mundo una nueva construcción teórica postreingeniería, simple, de fácil comprensión, capaz de dotar a las organizaciones que la adopten de una visión más amplia y rica, capaz de tornarlas más eficientes, eficaces y efectivas, garantizando al mismo tiempo el bienestar de los individuos que trabajan en ellas: **la readministración**.

La intención de este artículo es la de mostrar al lector la estructura de pensamiento y el método de esta novedad teórica que

¹ Geraldo R. Caravantes se graduó en Ciencias Jurídicas y Sociales en la Universidad Federal de Río de Janeiro y en Administración en la Fundación Getulio Vargas de Brasil, donde realizó su maestría. Después de especializarse en el Royal Institute of Public Administration de Londres, se doctoró en la Universidad del Sur de California (EUA), donde estudió Programación Neurolingüística en el Esalen Institute. Mientras ejercía la docencia en el Programa de Post-gradó de la Universidad del Sur de California, concluyó su programa de Post-doctorado. En Brasil es profesor de la Universidad de Río Grande del Sur de la Fundación Getulio Vargas y de otras instituciones universitarias. Como consultor, centraliza su interés en desarrollo, sea individual, organizacional o social. Miembro fundador de la Academy of Management Philosophy de Tokio, Caravantes es el idealizador de la Readministración, síntesis máxima de su pensamiento sobre la Ciencia Administrativa.

² Wesley Bjur es catedrático de la Universidad del Sur de California (EUA) después de doctorarse en Ciencias Políticas y Administración Pública en el Claremont Graduate School y trabajar diez años en Chile. Como consultor de instituciones públicas recorrió países de diversos continentes. Actualmente, ejerce la docencia en materias relacionadas al desarrollo de políticas públicas y otras de la ciencia administrativa en niveles de Maestría y Doctorado en el Instituto Universitario Ortega Y Gasset y en la Universidad Complutense, ambos en Madrid. Es uno de los creadores de la ReAdministración.

aparece en momentos en los cuales, para la gerencia de vanguardia en nuestro mundo contemporáneo, son importantes además de los temas administrativos tradicionales, los temas de la ética de la gerencia y la ecología. Esta es una propuesta bien interesante que expone no solamente una base teórica amplia para la comprensión y análisis de los problemas organizacionales de hoy día, sino que también presenta un método práctico para alcanzar la solución de dichos problemas.

1 Fundamentos teóricos de la readministración

Contemplando aspectos técnicos, sociales y ambientales, en un mundo en que pululan nuevas tecnologías de reducida visión, la Readministración trata con una nueva frescura intelectual los acontecimientos administrativos y la vida de las organizaciones y sus integrantes. Los autores anteriormente citados han escrito tres libros que componen la Trilogía de la Readministración:

- a) *Recursos Humanos Estratégicos para o Terceiro Milênio* (1993);
- b) *Reengenharia ou Readministração? Do Útil e do Fútil nos Processos de Mudança* (1994);
- c) *Readministração em ação: A Prática da Mudança Rumo ao Sucesso* (1995).

Estos autores plantean que la Readministración está construida sobre el supuesto de que no existe necesaria incompatibilidad entre las necesidades del individuo y los objetivos de la organización. Si un individuo dedica parte importante de su vida a una organización productiva, le compete a ella crear las condiciones básicas para que él pueda crecer y desenvolverse, buscando su realización. Las organizaciones sociales son creaciones de la mente humana, lo que muchas veces se olvida es que su finalidad básica es la de servir al mismo hombre, proporcionándole aquello que él individualmente no podría obtener, sea en términos de sustento básico o en términos de una vida plena

Para la Readministración, existe una distinción teórica entre eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia se refiere al empleo adecuado de los recursos de que se dispone, operando con los costos más reducidos que se pueda. Eficacia se refiere a la consecución de los objetivos pretendidos. Se puede ser eficaz en la medida en que se alcancen los objetivos propuestos. La efectividad está referida a los aspectos éticos y a la responsabilidad pública de las organizaciones. Una organización no ética o no efectiva es una organización que tiende a ser suicida, ya sea en el corto, mediano o largo plazo.

Uno de los objetivos de la Readministración es la búsqueda del individuo feliz o realizado. Los autores de esta nueva construcción teórica han basado su concepto de felicidad sobre dos fuentes distintas, pero que en palabras de Caravantes “los autores comulgan de la misma substancia aún cuando utilizan terminologías diferentes” (Bjur, 1995).

El concepto de felicidad escogido por Caravantes se basa en la idea aristotélica de que el propósito de la ética es uno solo: la búsqueda de la felicidad humana. Para Bjur, el término autorrealizado, definido como ser lo mejor que usted pueda ser en las circunstancias que la vida le ofrece, es más adecuado que el término simple de felicidad para tratar el objetivo humano que se propone la Readministración.

La postura “parentética” propuesta por Alberto Guerreiro Ramos³ y asumida en la estructura de pensamiento de la Readministración, pasará a ser casi una exigencia de parte de los ejecutivos de las organizaciones.

Esta postura se presenta en oposición al hombre reactivo u operacional de la Teoría Administrativa, surgido de los experimentos de Hawthorne y de la Teoría X y su nombre viene dado por el término paréntesis, proveniente de la noción de Husserl de suspensión. El hombre es capaz de apartarse de su

³ Sociólogo; fue profesor de la Escuela Brasileña de Administración Pública, y uno de los profesores más brillantes y polémicos de la escuela de Administración de la Universidad del Sur de California.

cotidianidad y volverse un extraño a su ambiente y a sí mismo, para luego poder analizar y comprenderse a sí mismo y al entorno, logrando una mayor conciencia crítica.

Peter Drucker, en lo alto de su madurez como consultor organizacional, se afirma que convertir el conocimiento en algo productivo es una obligación gerencial y que si esta responsabilidad no fuese ejercida adecuadamente, el resultado final es que este conocimiento no productivo no pasará de ser mera información. Estableció cuatro reglas para que el conocimiento sea útil y produzca resultados.

En la Tabla 1 se presenta la comparación entre estas cuatro propuestas y lo que la Readministración presenta en su creación y desarrollo conceptual.

2 Readministración VS reingeniería

Las fuertes presiones competitivas del mercado global para mejorar la eficiencia productiva, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, determinaron la introducción de algunas innovaciones drásticas. En el sector privado, grandes corporaciones fueron reingeniadas basadas en las proposiciones hechas en el libro de Hammer y Champy titulado *Reengineering the Corporation*. En el sector público impactado por cambios políticos, económicos y sociales, se aplicaron los mismos principios basados en el libro de Osborne y Gaebler titulado *Reinventing Government*.

A pesar de la gran popularidad de la Reingeniería y la Reinención, que actualmente abarcan gran parte de la estructura y administración de los sectores público y privado de Estados Unidos y muchos países de Europa⁴, algunos consultores y autores comenzaron a cuestionar la universalidad de dichas propuestas. Revisada una creciente literatura donde son relatados fracasos de

⁴ Debido a su extensa aplicación, la Reingeniería y la Reinención son denominadas por Bjur y Caravantes como un movimiento.

este movimiento, Bjur y Caravantes llegan a la conclusión de que el mismo posee una base teórica muy limitada que no aporta soluciones adecuadas a organizaciones que no encajan con los casos descritos por la Reingeniería y la Reinención.

Tabla 1
Comparación entre Drucker y sus reglas del conocimiento productivo y la readministración

Peter Drucker	Readministración
<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento debe tener objetivos altos, desafiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca convertir a las organizaciones en estructuras eficientes, eficaces y efectivas, y a los individuos en seres felices/autorrealizados
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque claro y alta concentración. Trabajo duro, sin prescindir de genialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Norte bien definido • Público inicial a quienes fue dirigida: 160.000 administradores brasileños • Secuencial: profesores/administradores, futuros administradores y empresarios • Carácter de maratón
<ul style="list-style-type: none"> • Exploración de las oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay mejores oportunidades que las propiciadas por el ambiente turbulento en que viven las organizaciones y la adaptación e innovación de las necesidades empresariales
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo gerencial. Equi-librio entre el corto y el largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla acciones de corto plazo, radicales, pero cultiva simultáneamente, las de mediano y largo plazo, con una visión Kaisen, de mejorías continuas y paulatinas

Fuente: Bjur, Wesley y Geraldo R. Caravantes, *Reengenharia ou Readministração? Do Útil e do Fútil nos Processos de Mudança*, 1994; p. 210.

La Readministración viene a ser una construcción teórica que trata de alcanzar una mejor aproximación a los problemas organizacionales de estos días. En la Tabla 2 se presenta una comparación entre la Reingeniería y la Readministración realizada por Bjur y Caravantes, en la cual se pueden observar los alcances mucho mayores de la Readministración en relación con la Reingeniería.

Tabla 2
Contrastes entre la reingeniería y la readministración

Criterio	Reingeniería	Readministración
Objetivo	Busca ventaja competitiva satisfaciendo a los clientes	Busca ventaja competitiva satisfaciendo tanto a los clientes como a los miembros de la organización
Responsabilidad social	Ausente	Preocupación por el impacto social y ético de las acciones realizadas
Horizonte de tiempo	Corto plazo	Largo plazo, combinándolo con acciones de corto y mediano plazo
Foco	Técnico	Social, técnico y ecológico
Alcance	Parcial, subsistémico	Sistémico, holístico
Abordaje gerencial	Revolucionario, mejoría drástica	Evolucionario, admitiendo revoluciones dentro de una visión

Estrategia	Un cuestionamiento de procesos con un enfoque de base cero	mayor, sistémica y programada Soluciones incrementales y revolucionarias definidas situacionalmente
------------	--	--

Continúa en la página siguiente...

Viene de la página anterior

Criterio	Reingeniería	Readministración
Recursos Humanos	Objeto del proceso. Necesitan ser adaptados a los procesos de cambio	Sujeto del proceso. Elemento esencial, fundamental en los procesos de cambio
Motivación	Necesita ser adaptada a las nuevas propuestas	Parte integral de las nuevas propuestas
Estructura	Nuevas estructuras con pocos niveles de autoridad	Estructuras adaptadas, combinadas con nuevas estructuras. Pocos niveles
Administración de la información	Un elemento esencial y crítico para las mejoras radicales	Un elemento de relevancia creciente, dependiendo del estadio de desarrollo de la organización

Fuente: Bjur, Wesley y Geraldo R. Caravantes, Op. Cit., p. 45.

Benjamín Whort, un antropólogo que estudiaba en los años 30 el lenguaje de los Hopi, indios del sudeste de los Estados Unidos, propuso la hipótesis de trabajo de que “un pueblo solo puede entender su mundo a partir de las categorías lingüísticas que le ofrece su idioma”.

De la misma manera, los administradores sólo pueden analizar su problemática organizacional en términos de los marcos conceptuales de que disponen. Si se limitan a la Reingeniería, proponen los autores de la Readministración, su horizonte de opciones estará sensiblemente reducido. La Readministración, por poseer un vocabulario y un marco conceptual más rico, permite el análisis más acertado para ambientes más complejos. La Reingeniería puede ser incluida como parte de la Readministración⁵. La Readministración incorpora los elementos esenciales de una buena administración: a) Visión del ambiente, b) Definición de la misión, c) El comportamiento humano en las organizaciones, d) Recursos, y e) Resultados socialmente relevantes.

⁵ No todas las acciones de la Reingeniería pueden incluirse dentro de la ReAdministración, debido a que algunas de las primeras no comulgan con los valores de la segunda.

3 Método de la readministración

La Readministración, en cuanto concepción administrativa, necesita de una tecnología que la operacionalice. Para ello, esta construcción teórica presenta el “Método de Aprimoramiento Organizacional” (MAO)⁶, con cuatro etapas. Estas etapas van

⁶ En español: Método de Perfeccionamiento Organizacional.

desde la cuestión inicial referente a la finalidad, la razón primera de la organización, hasta los registros finales de la etapa de implementación. En la elaboración de este método se tomaron en cuenta tres aspectos:

- Necesidad de registros: se enfatiza que las decisiones, las conclusiones, los resultados deben ser siempre registrados por escrito. Ideas y conclusiones precisas que demandaron horas de análisis o brainstorming (tormenta de ideas), se pierden por falta de anotación y registros.
- Necesidad de retroalimentación: en algunas etapas es un instrumento valioso de revisión. Debe ser utilizado a lo largo de todo el proceso, especialmente cuando se pasa de una etapa a otra.
- Mecanismo cíclico: el hecho de que haya un primer ítem en la etapa I y un ítem final en la etapa IV, no implica que haya un final definido en el MAO. Existe, en realidad, apenas un inicio y una continuidad, funcionando el método de una forma cíclica y continua.

4 Estrategias de implementación de la readministración

Preocupados por las estrategias en cuanto conjunto de decisiones específicas que permitirán que el proceso de la Readministración se materialice y basados en su experiencia como consultores con instituciones públicas, privadas y filantrópicas, Caravantes y Bjur proponen siete estrategias a seguir.

La primera es el perfeccionamiento de la capacidad diagnóstica. Esta debe tomar en cuenta, en primer lugar, la recolección de datos sobre las operaciones de la organización, las

actitudes interpersonales y de comportamiento de los individuos relacionados con la operación. En segundo lugar, la implementación de la retroalimentación de los datos para todas las partes estudiadas, con el fin de determinar cómo los comportamientos y actitudes están facilitando u obstaculizando el desenvolvimiento de las operaciones organizacionales. Caravantes y Bjur proponen que grupos funcionales con no más de seis personas, en un primer momento, se reúnan y trabajen con el instrumento llamado **diagnóstico inicial**. Los integrantes deben realizar un análisis individual para luego buscar uno grupal. Este instrumento cuenta con los siguientes ítems a ser analizados:

1. Recursos humanos y estilo gerencial
 - 1.1 Objetivos para la acción gerencial
 - 1.2 Flexibilidad
 - 1.3 Coordinación intergrupala
 - 1.4 Estándares de liderazgo ejecutivo
 - 1.5 Comportamiento y estilo gerencial
 - 1.6 Comunicaciones interpersonales e intergrupales
 - 1.7 Evaluación de los resultados
 - 1.8 Relaciones línea-staff
 - 1.9 Desenvolvimiento gerencial
 - 1.10 Cultura de la organización
2. Operaciones
 - 2.1 Productividad general
 - 2.2 Planeación de las operaciones
 - 2.3 Acción sinérgica
 - 2.4 Control de las operaciones
 - 2.5 Presupuestos
 - 2.6 Fuerza de trabajo
 - 2.7 Control de manutención
 - 2.8 Relación con las empresas contratistas
 - 2.9 Desarrollo tecnológico

La segunda estrategia consiste en el análisis del flujo de trabajo. Generalmente se tienen organizaciones estructuradas bajo el tipo funcional y su flujo de trabajo se relaciona con tal estructura. Este no es un molde único, ni el mejor de todos. Las actividades de la organización deben ser examinadas para determinar si tiene sentido, si contribuyen realmente al producto final, o si pueden ser eliminadas dada su poca o ninguna

contribución. También debe ser revisada la secuencia de las actividades para determinar cual sería la secuencia más lógica. Este secuencia tampoco es universal y dependerá de una organización específica en una situación específica.

La tercera estrategia consiste en la formación de los grupos de impacto. Estos grupos son equivalentes a lo que Douglas McGregor llamaba "equipo administrativo eficiente". Ellos pueden ser grupos que trabajen permanentemente dentro de una unidad organizacional o grupos ad-hoc cuyos integrantes pertenecen a distintas unidades organizacionales y que se disuelven luego de terminada la tarea a realizar. Para su constitución se debe tomar en cuenta el grado de preparación de sus integrantes, de tal manera que le permita llevar a cabo lo que se propone y el grado de preparación interpersonal, es decir, la capacidad de relación entre sus miembros que le permita eficacia en sus acciones con el mínimo nivel de conflictos intragrupo. No se puede implantar un proceso de Readministración sin la existencia de estos grupos. La razón de trabajar con grupos se asienta sobre dos razones: los grupos tienden a ser más sabios que los individuos aisladamente considerados, agregan mayor conocimiento y sensibilidad lo que les permite tomar mejores decisiones; en segundo lugar, la participación estimulada en el grupo y por el grupo aumenta el grado de motivación de sus integrantes.

La cuarta estrategia consiste en la reducción de los niveles organizacionales. La Readministración afirma que las estructuras rasas (con no más de tres niveles) son preferibles a las estructuras piramidales con gran número de niveles. Estas últimas no contribuyen a la eficacia y a la eficiencia organizacional ni a la felicidad de los individuos que en ellas operan. Las organizaciones en su proceso de crecimiento tienden a volverse pesadas, crecen en número de personas y de niveles jerárquicos. Con esto, ellas pierden su capacidad de competir, no atienden adecuadamente su clientela, se vuelven irresponsables ante su ambiente, están listas para morir.

La quinta estrategia consiste en las formas participativas de gestión. La participación no es un proceso espontáneo. Necesita ser cultivada y gerenciada con habilidad para que produzca sus frutos: eficacia organizacional y satisfacción personal. Basada en

este concepto, la Readministración parte del supuesto de que los individuos, efectivamente participantes de los procesos organizacionales que afectan sus vidas, son individuos no apáticos que tienden a mantener un alto grado de motivación. Asimismo, son personas motivadas y partícipes de los objetivos organizacionales y forman parte de los requisitos esenciales para que las organizaciones sean viables.

La sexta estrategia consiste en el entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos. Construir un mundo altamente complejo e interdependiente, que para sobrevivir y continuar avanzando necesita del conocimiento. La Readministración plantea que el entrenamiento no es necesariamente bueno por naturaleza, pero es bueno ayudar al individuo a estar mejor preparado para hacer viables los objetivos organizacionales. Es una visión consecuentemente apoyada en una racionalidad funcional, de adecuación entre fines y medios disponibles para implementarlos. Por otra parte, la Readministración entiende que el hombre moderno pasa tiempo importante de su vida dentro de organizaciones, trabajando para organizaciones y que, por tanto, las organizaciones y las tareas que ejecuta son, respectivamente, el lugar y el foco apropiado donde debe buscar su desarrollo. No quiere decir que las organizaciones tengan el deber de desarrollar a sus recursos humanos, ya que se parte de la sustentación teórica de que el desarrollo es siempre autodesarrollo. Sin embargo, las organizaciones pueden crear o no las condiciones para que los individuos alcancen su desarrollo, su autorealización. No se debe olvidar la doble propuesta de la Readministración: organizaciones eficientes, eficaces y efectivas, conteniendo individuos felices/autorealizados. Y para esta construcción teórica, un individuo desarrollado tal vez sea aquel que más se aproxime a su concepto de individuo feliz.

La séptima estrategia consiste en la atención centrada en el cliente y en la responsabilidad social. La atención centrada en el cliente implica, inicialmente, que la visión empresarial sea una visión de sistema abierto, en la cual los ojos de los dirigentes más hacia afuera de la organización, hacia el ambiente, que hacia lo interno. La Readministración entiende que el enfoque centrado en el cliente es la regla de oro en la construcción de un proceso de gestión.

5 Conclusión

Esta nueva construcción teórica presentada por Caravantes y Bjur, trae consigo una nueva manera de abordar la realidad que envuelve a las organizaciones de hoy. No sólo presenta un marco teórico bastante completo, tomando en cuenta los aspectos ecológicos y éticos que han despertado mucha preocupación en los sectores de avanzada de nuestra sociedad contemporánea, sino que conduce sus componentes a una metodología que permite aplicarlos en realidades concretas de nuestras organizaciones.

La Readministración también es una respuesta de los estudiosos de la Ciencia Administrativa a los problemas de las organizaciones, en los cuales otras ciencias han incursionado para tratar de resolverlos. Es un despertar de quienes le competen más directamente el estudio de estos problemas, es un intento que parece bastante bien fundamentado para asumir posiciones que permitan un diagnóstico serio y fructífero ante los problemas que se presentan en las organizaciones que intentan salir adelante en un mundo tan complejo como en el que se vive.

6 Bibliografía

- Bjur, Wesley y Geraldo R Caravantes (1995) : *ReAdministração em Aço*. Editorial AGE. Porto Alegre.
- Bjur, Wesley y Geraldo R Caravantes (1994) : *Reengenharia ou ReAdministração? Do Útil e do Fútil nos Processos de Mudança*. Editorial AGE. Porto Alegre.
- Caravantes, Geraldo R (1993) : *Recursos Humanos Estratégicos para o Terceiro Milênio*. FACTEC. Porto Alegre.
- Hammer, Michael y James Champy (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. De. Harper Collins Books, Nueva York.

De Abreu Do Reis, Carlos: Revista Economía No. 12. Edición Especial

Osborne, David y Ted Gaebler (1991) : ***Reinventing Government:
How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public
Sector.*** Ed. Penguin Books. Nueva York.