

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA. UNA VISIÓN DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Arianne Medina Macías; Adalberto Avila Vidal, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

RESUMEN

En este artículo, acompañamos la teoría administrativa en su evolución desde tiempos remotos hasta nuestros días, profundizando en la administración como ciencia y proyectándonos hacia las más recientes e integradoras teorías. La sociedad actual le ofrece el reto a la teoría administrativa de integrar los diferentes aportes de las diversas teorías en un enfoque integral que sirva de base para enfrentar el ambiente cambiante de nuestros días; retomar de cada teoría, los elementos que han sido relevantes en su época y adaptarlos al contexto actual de una manera flexible. Este trabajo constituye un acercamiento a la problemática desde un enfoque centrado en la Psicología Organizacional.

ABSTRACT

In this article, we write about the evolution of the administrative theory since ancient times until nowadays. We study in depth administration as a science, projecting our work toward the most recent and integral theories. The present society offers to the administrative theory the challenge to integrate the different contributions of various theories in an integral approach that gives support to face the changing environment of nowadays, to retake of each theory the elements that have been relevant in their time and adapt them to the present context, in flexible way.

1. Primeras huellas.

Toda teoría es el resultado del contexto histórico - social en el cual se inserta. A esto no escapa la teoría de la administración, la cual surge como consecuencia de las necesidades sociales de principios del siglo XX. Sin embargo, sus bases se fueron gestando en un proceso lento que comenzó desde el mismo momento en que el hombre necesitó de la cooperación de un otro para realizar determinadas actividades encaminadas a su subsistencia, las cuales no lograba realizar por sí solo.

El hombre primitivo, al tener que realizar actividades en grupo como la caza y la pesca, comenzó a utilizar la administración desde una manera muy rudimentaria, apoyándose en métodos empíricos. Con posterioridad ésta ha ido evolucionando a través de diferentes etapas hasta su actual desarrollo.

Siguiendo las huellas históricas de la teoría administrativa, podemos señalar que las más antiguas reseñas que encontramos se remontan entre los años 4000 a.n.e y 2000 a.n.e, cuando las antiguas civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia aplicaban diferentes principios utilizados actualmente en la administración como son: el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar, la descentralización del poder y la organización funcional de los poderes administrativos.

Por otra parte, los filósofos realizaron diferentes aportes a la teoría de la administración, comenzando a ejercer influencia desde la época de Sócrates (470 a.n.e – 399 a.n.e) quien defendía la tesis de que la administración es una habilidad personal "separada del conocimiento técnico y de la experiencia". Posteriormente, varios fueron los aportes desde esta disciplina, siendo los más relevantes los de Platón (429 a.n.e - 347 a.n.e), Aristóteles (384 a.n.e – 322 a.n.e), Francis Bacon (1561 – 1626), fundador de la lógica moderna y René Descartes (1596 – 1650), fundador de la filosofía moderna.

A la teoría de la administración también contribuyeron la organización de la iglesia católica, cuya estructura sirvió de modelo a muchos administradores; y las organizaciones militares, influyendo en el comportamiento administrativo desde sus principios de dirección, unidad de mando, escala jerárquica y toma de decisiones científicas, entre otros.

Los antecedentes inmediatos de la teoría de la administración moderna se inician en 1769, cuando el inglés James Watt Boulton inventó la máquina de vapor y Jaime Hergreaves la máquina de hilar, introduciendo los métodos mecánicos a la producción. Estos acontecimientos dieron inicio a la Revolución Industrial, modificándose la estructura socio - comercial de la época y provocando cambios acelerados en todas las esferas sociales.

Los principales eventos acontecidos en estos años se pueden resumir en:

- En el año 1800, James Watt Boulton introduce en las prácticas administrativas bonificaciones navideñas, seguros para los empleados y la utilización de la auditoría.

- En 1810, Robert Owen introduce el concepto de "máquinas vitales" para denominar a los trabajadores, considerándolos la mejor inversión de la administración. Demostró que si las necesidades personales y sociales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implican serían recuperados fácilmente. Desarrolló la idea de evaluar públicamente el trabajo de los empleados, señalando que sería una vía para elevar la productividad.

- En 1832, Charles Babbage planteó que la aplicación de los principios científicos a los procesos de trabajo acarrearía un aumento en la producción y disminución de los costos. Su mayor aporte fue la división por oficios, al utilizar artesanos especializados en productos completos.

- En 1856, Daniel C. Mc Callum usó por primera vez un organigrama para mostrar la estructura organizacional.

Para autores como Stoner, aunque la Revolución Industrial provocó una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, no influyó notablemente en los principios de la administración, ya que la preocupación principal de los administradores era enfrentar las demandas de una economía en rápida expansión y creciente especialización. La Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX dio origen a la necesidad de un enfoque sistemático de la administración, lo cual vendría a consolidarse a inicios del siglo XX.

2. Pioneros de la administración.

La Revolución Industrial condujo a un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, complejizándose la administración de las mismas. Se hizo necesario elevar su productividad y competitividad, siendo la única forma de lograrlo incrementar la eficiencia de los trabajadores. Esta idea condujo al surgimiento de un enfoque científico de administración que sustituyera al empirismo dominante, el cual se materializó en las llamadas Teorías Clásicas de la Administración.

Dentro de este enfoque dominante en las primeras décadas del siglo XX convergen los trabajos de dos ingenieros pioneros en la administración; el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) quien desarrolló la Teoría de la Administración Científica y el francés Henry Fayol (1841 – 1925) quien desarrolló la llamada Teoría Clásica de la Administración. También podemos ubicar dentro del mismo el trabajo del sociólogo alemán Max Weber y su Teoría de la Burocracia.

2.1 Teoría de la Administración Científica (TAC).

La escuela de la Administración Científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis

en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Su principal limitación se concentra en el hecho de considerar al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico, ignorando las necesidades de éste de satisfacción laboral y relaciones sociales, así como sus frustraciones e insatisfacciones en este sentido. El énfasis en la productividad y la ignorancia de los factores motivacionales humanos condujo a que sus postulados llevaran a la explotación de los trabajadores.

Su principal exponente fue Frederick Taylor, cuya preocupación fundamental era el aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico. Planteó que la eficiencia organizacional dependía de tres factores fundamentales:

1º: Lo que llamó "one best way" o la única forma mejor de desempeñar cada trabajo. Taylor realizó estudios de tiempo y movimiento, señalando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo, mediante la descomposición de cada tarea y cada operación de las mismas en una serie ordenada de movimientos simplificados y de fijar tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas. Apoyándose en estos estudios diseñó cargos simples, especificando las tareas, los métodos de ejecutar dichas tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. Esto trajo como consecuencia la división del trabajo y la especialización del trabajador, limitándose éste a la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para las cuales recibiría entrenamiento, convirtiéndose rápidamente en experto. A su vez, la especialización del obrero debía ir acompañada por la del supervisor. Esta idea tuvo en su base la concepción del hombre trabajador como un individuo limitado, culpable de holgazanería y del desperdicio de las empresas, por lo cual debía ser controlado mediante el trabajo previamente racionalizado y estandarizado en el tiempo.

2º: En función de lograr la colaboración del obrero, desarrolló la idea de la remuneración basada en la producción, los trabajadores que produjeran más ganarían más y viceversa (lo que denominó *Sistema de Tarifas Diferenciales*). Estableció premios e incentivos para cuando se cumpliera con la norma, así como otros mayores para cuando las mismas fuesen superadas. Taylor catalogaba al hombre como un "Homo Economicus", profundamente influenciado y motivado por las recompensas salariales, económicas y materiales.

3º: Señaló que la eficiencia no sólo dependía del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y la disminución de la fatiga. Las condiciones más preocupantes para él fueron: la adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, la distribución física de las máquinas

y equipos y el mejoramiento del ambiente físico de trabajo.

Desarrolló cuatro principios fundamentales que permitían obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales (Stoner, 1995):

1. *Principio de planeamiento*: Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. *Principio de preparación*: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición de las herramientas y materiales.

3. *Principio de control*: Controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. *Principio de ejecución*: Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Para que estos principios tuvieran éxito Taylor planteó que se requería una completa "revolución mental", lo que consideró la esencia de la TAC. Ésta implica que trabajadores y administradores asuman la idea de que no se enfrentan, buscando la administración un mayor beneficio para ella (bajo costo de producción) y los obreros satisfacer sus necesidades económicas. Los verdaderos intereses de ambos se funden en un mismo interés, el aumento de la productividad.

2.1.1 Principales aportes de los seguidores de Taylor.

Dentro de los seguidores de Taylor es necesario señalar el aporte de Henry L. Gantt y los esposos Gilbreth, por su relevante aporte al desarrollo de la teoría administrativa.

Henry Gantt mostró especial interés por el aspecto humano, reconsiderando el Sistema de Tarifas Diferenciales de Taylor y desarrollando una nueva idea: no se debía penalizar el trabajo inferior al normal, sino estimular al obrero (mediante estímulos monetarios) a alcanzarlo y sobrepasarlo; poniendo énfasis en el entrenamiento de los trabajadores, responsabilizando a la administración por este proceso. El supervisor también recibiría estímulos, motivándolo así a adiestrar a sus trabajadores. A su vez, desarrolló la idea de Owen de evaluar públicamente a sus empleados, registrando el progreso de éstos en lo que llamó "Gráfica de Gantt".

Por su parte, los esposos Gilbreth colaboraron en estudios de fatiga y movimientos. Para Frank, el movimiento y la fatiga están interrelacionados: cada movimiento que era eliminado, reducía también la fatiga. Lillian se concentró, además, en las formas de promover el bienestar del trabajador y en ayudarlos a alcanzar su pleno potencial como seres

humanos. Idearon un plan de tres posiciones para la promoción, conforme al cual, un empleado haría su trabajo actual, se prepararía para la posición inmediata superior y adiestraría a su sucesor, todo ello al mismo tiempo, preparándose para aprovechar las oportunidades.

2.2 Teoría Clásica de la Administración (TCA).

La TCA es un esfuerzo por identificar los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva. Plantea que los principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa.

Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos generales de la administración, poniendo el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. Desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos).

La Teoría Clásica ve a la organización como sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios.

El principal exponente de la TCA fue Henry Fayol (Francia), quien primero sistematizó el estudio del comportamiento administrativo y trazó un esquema de una doctrina coherente de la administración centrado en la organización total. Sostuvo que la administración era una habilidad y que los principios administrativos pueden y deben ser enseñados a la alta dirección.

Dividió las operaciones administrativas en grupos de actividades relacionadas entre sí, describiendo las principales funciones que debería realizarse en cualquier organización. Estas son: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y gerencia (operaciones administrativas como las funciones de planeación, organización y control).

Autores como Chiavenato y Stoner señalan que Fayol establece 14 principios que fundamentan la aplicación del proceso administrativo: la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del bien individual al bien común, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

2.3 Teoría de la Burocracia.

El principal exponente de esta teoría fue el sociólogo alemán Max Weber, cuyo concepto de Burocracia está referido a características del diseño organizacional. Consideró la Burocracia como la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones complejas (empresas) para lograr un

elevado grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal, surgida como respuesta a las necesidades de la sociedad moderna; y como el instrumento más efectivo para la administración de grandes organizaciones complejas en una sociedad industrial.

Enfatizó la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad. La organización ideal sería una burocracia en cuyas actividades y objetivos se racionalizaba y cuya dirección del trabajo se establecía en términos específicos.

El modelo burocrático resulta ser un modelo normativo que enfatiza la estructura organizacional y cuyas funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad y democracia. A su vez, establece rigidez, impersonalidad, desplazamiento de objetivos organizacionales, limitaciones por la categorización, se hace auto perpetuable y da origen a la formación de grupos cerrados.

3. Teoría de las Relaciones Humanas

(Escuela de las Ciencias del Comportamiento).

Mary Parker Follet y Chester Barnard, siguiendo la estructura fundamental de la Escuela Clásica, introducen nuevos elementos que son considerados como precursores de las teorías humanistas.

Mary Parker Follet dirigió su enfoque de la administración hacia la conducta humana. Planteó la necesidad de las personas de trabajar en grupos, coincidiendo con el principio tayloriano de que los trabajadores y la administración tienen un propósito común en tanto miembros de la organización. Señaló que la distinción artificial administrador – empleado enmascaraba la unidad de propósitos, dedicando gran parte de su carrera a encontrar formas de reducir las relaciones adversas entre ellos. Planteó la necesidad de un liderazgo participativo y el trabajo conjunto en la toma de decisiones y la solución de problemas entre los administradores y trabajadores.

Señalaba que el método científico podía utilizarse para resolver problemas humanos. Su contribución más significativa son los estudios para alcanzar un medio más adecuado en la coordinación, postulando tres factores para que ésta fuera más eficaz: el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento, la planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.

Por su parte, Chester Barnard, en su teoría de la vida organizacional, consideró a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados). Una empresa sólo puede ser eficiente si equilibra las metas de ella con los objetivos y necesidades individuales, y para ello señaló que era necesario que los trabajadores aceptaran la autoridad de la administración. Su

principal aporte al pensamiento de la administración fue su reconocimiento de la importancia y la universalidad de la organización informal.

Barnard le atribuyó una importancia vital al rol del trabajador como el "factor estratégico básico de la organización". Cuando fue más allá y planteó su criterio de la "organización como empresa cooperativa entre individuos que trabajan juntos como grupo", se alejó de la corriente clásica de la administración y marcó el rumbo del pensamiento administrativo actual.

De manera que llegó el momento en que las Teorías Clásicas de la Administración no satisfacían las necesidades características de la época, lo cual fue atribuido por varios investigadores al hecho de que los seres humanos concretos que trabajan en las organizaciones no eran tenidos en cuenta, pasando el énfasis de la racionalidad y la estructura organizacionales a las personas en las organizaciones, de los aspectos técnicos - formales de las organizaciones a los factores psicológicos y sociológicos generadores de relaciones humanas efectivas.

Es así como se inicia en los Estados Unidos la Teoría de las Relaciones Humanas a partir de 1920, como resultado del movimiento político - social - económico de la época, la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo a la cual los empleados debían someterse, el cambio de la cultura agrícola a la cultura industrial y las críticas a la Teoría Clásica de la Administración. Sus estudios están enfocados a la conducta del hombre en las organizaciones; se concentra en la administración de las personas, enfatizando la importancia del elemento humano, siendo la base de las actuales corrientes administrativas.

El enfoque humanístico se centra en dos aspectos básicos:

1º - El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste: En este punto domina el aspecto productivo, la verificación de las características humanas que cada tarea exigía y la selección científica de los empleados; siendo los aspectos fundamentales la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga. Este punto caracterizó al Modelo de las Relaciones Humanas.

2º - La adaptación del trabajo al trabajador: Se caracteriza por la atención a los aspectos individuales del trabajo, estudio de la personalidad del trabajador y los jefes, de la motivación y de los incentivos del trabajo, del liderazgo, las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. Este punto caracterizó al Modelo de los Recursos Humanos.

La Teoría de las Relaciones Humanas se inspira en los trabajos de Hugo Munsterberg, fundador de la Psicología Industrial. Munsterberg se propuso aplicar la Psicología a la industria apoyándose en la

obra de Taylor, señalando como su principal limitación el énfasis en las habilidades físicas de los empleados y la ignorancia de los factores psicológicos. Realizó varios aportes a la administración, entre ellos: estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas, incluyendo factores como monotonía, fatiga, atención y el impacto de la influencia social, combinando, además, ideas de la Administración Científica con las de la Psicología.

Esta teoría cristaliza en los experimentos de la histórica experiencia de la planta Hawthorne (1924 - 1932) en la Western Electric Company, situada en las cercanías de Chicago, realizados por Elton Mayo y un grupo de colaboradores de la Universidad de Harvard, la cual pone en entredicho la visión unidireccional del individuo.

Siguiendo la lógica taylorista, en un inicio los investigadores pretendían establecer la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad, siendo la hipótesis fundamental de la experiencia que la mejora de las condiciones de trabajo traería consigo una mejora de la productividad. Se obtuvieron resultados contradictorios, concluyéndose que las variaciones de la productividad se debían a factores diferentes de las variaciones en las condiciones de trabajo.

Esta primera versión dio lugar a nuevas experiencias para las que la empresa contrató a un nuevo grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo. Los resultados nuevamente fueron contradictorios, reconociendo Mayo que en ambas experiencias estaban entrando en juego factores no controlados: las trabajadoras estaban siendo objeto de observación, y la vigilancia había sufrido un cambio hacia métodos más personalizados, abiertos y confiados.

Todo esto llevó a Mayo a formular el denominado "efecto Hawthorne": "los individuos reaccionan positivamente al hecho de que se ocupen de ellos para mejorar su situación, sobre todo cuando tienen una posición débil en la empresa" (Stoner, 1995), reconociendo así la importancia del grupo para el trabajo individual.

Para Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales que buscan satisfacción en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control del administrador) tenía que complementar el antiguo concepto de "hombre racional" motivado por necesidades económicas.

El Enfoque Humanístico trajo una nueva visión de la administración que incluye:

- La participación de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la organización.
- El incentivo de una mayor relación y franqueza entre los individuos y grupos en las organizaciones.
- La identificación de la necesidad de mejorar la competencia de los administradores en el trato interpersonal.

- El mejoramiento de las comunicaciones de abajo hacia arriba en la jerarquía de las organizaciones, para disminuir el abismo entre el mundo de la administración y el mundo de los obreros.

- La introducción de las ciencias del comportamiento en las prácticas administrativas.

- La definición de una filosofía humanística y democrática en torno al papel del hombre en la organización.

- Una actitud dirigida hacia la investigación y hacia el conocimiento más profundo de la naturaleza humana. (Chiavenato, 1995)

4. Teoría Científica del Comportamiento.

Los científicos del comportamiento sostuvieron (siguiendo la idea de "hombre social" de E. Mayo), que el concepto de "hombre que se autorrealiza" explicaba de una manera más exacta la motivación del hombre, considerando que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa; por esta razón es conocida también como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones o como el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial.

Una de las figuras más representativas de este enfoque es el estadounidense Abraham Maslow (1908 - 1970), quien consideró que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Señaló que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de ésta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior. El orden de estas necesidades en la jerarquía indicaría a los gerentes las acciones a seguir, satisfaciendo las necesidades en orden ascendente, desde las puramente fisiológicas, hasta las de seguridad, pertenencia, estima, (tanto autoestima como prestigio social) y las necesidades de autorrealización que se encuentran en la cima de la pirámide motivacional. Por ello, los directores organizacionales deben asegurarse que las necesidades salariales estén relativamente satisfechas antes de intentar resolver las necesidades que le suceden en la jerarquía.

Otro de los exponentes más importantes de este enfoque es Douglas Mc Gregor (1906 - 1964), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X plantea que las personas ven el trabajo como una necesidad, pero que sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible. Por esta razón considera a las personas como perezosas, carentes de ambición, egoístas, que les desagrada la responsabilidad, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y necesitan que las guíen.

La Teoría Y es más optimista y plantea que las personas tienen potencial de desarrollarse, de asumir responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. Considera el trabajo como natural y que las personas quieren trabajar y en circunstancias adecuadas obtienen gran satisfacción. También plantea que tienen la capacidad de aceptar, buscar responsabilidades y aplicar la imaginación, el ingenio y la creatividad. Plantea que la administración participativa es la mejor manera de aprovechar el potencial humano proporcionando perspectiva de superación personal.

Además de estos dos exponentes, otros científicos han realizado aportes a este enfoque como son los casos de la Teoría de la Personalidad, de Chris Argyris, en la que afirma que existe un conflicto inherente entre las necesidades de la organización y las necesidades de los adultos maduros y sanos; la Teoría de la Satisfacción de Motivación, de Alderfer, que plantea que las personas se esfuerzan por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento de manera que si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior; y la Teoría de los dos Factores, de Herzberg, acerca de que la satisfacción y la insatisfacción surgen de dos grupos diferentes de factores.

Hemos presentado las escuelas que son consideradas como las más importantes precursoras de las teorías administrativas actuales, aunque podrían mencionarse otras como la Teoría de la Administración Empírica (en la cual se considera la administración como un arte que se aprende más con la ayuda de la práctica que de la teoría); la Teoría Ambientalista (que considera la importancia de condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia de la producción); la Escuela Ecléctica (en la cual se aplican los diversos conocimientos de cada escuela o teoría sobre la base del proceso administrativo); la Teoría de la Medición Cuantitativa (que postula que la administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir y ser reducidas a ellos); y la Escuela de la Teoría de las Decisiones (que racionaliza la administración sobre la base de la toma de decisiones).

Todas estas teorías planteadas continúan teniendo fuerza en la actualidad, evolucionando e integrando sus principios a nuevos desarrollos de otras escuelas. Tal es el caso de la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, la responsabilidad e iniciativa, diluyéndose cada vez más los límites de las mismas.

La Teoría Administrativa actual continúa generando conceptos importantes. Dando respuesta a las necesidades y características particulares de la sociedad moderna, ha ido desarrollándose en el día

a día, tratando de actualizar los procesos administrativos.

5. Enfoques actuales de la Teoría de la Administración.

Entre los nuevos enfoques de la Teoría de la Administración se destacan la Teoría Z, el enfoque de la Calidad Total, la Teoría de la Contingencia, el Enfoque de Sistemas, un nuevo Enfoque de las Relaciones Humanas y el Desarrollo Organizacional. A continuación desarrollaremos las ideas fundamentales de los mismos.

5.1 Teoría de la Calidad Total.

Los antecedentes del Enfoque de la Calidad Total datan del año 1894 cuando se producen los primeros pasos en la fundamentación de la Mejora Continua, pero fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando fue utilizado por primera vez por los EE.UU. para inspeccionar la calidad en la fabricación de armamentos, instalando medidas de control al final de cada proceso que permitían desechar los productos que no cumplieran los requerimientos mínimos para asegurar su buen funcionamiento.

Al finalizar la Guerra, esta filosofía es ignorada por los EE.UU. y no es hasta la década de los '80 cuando comienza a desarrollarse nuevamente en Occidente. Entre tanto, llega a Japón a fines de los años '40 a través de la figura de E. Deming, siendo la herramienta administrativa empleada por las fuerzas de ocupación para acelerar la reconstrucción del país, alcanzando niveles de productividad, eficiencia y eficacia nunca antes vistos.

La diferencia entre la aplicación de este enfoque en los Estados Unidos y en Japón es que los americanos instalan los controles en las últimas fases del proceso productivo mientras que los japoneses corrigen sus defectos en las primeras etapas del proceso, lo cual constituye el denominado "Kaysen" japonés. Esta filosofía plantea que la calidad tiene un efecto en cascada, es decir, cuanto antes se detecte un defecto, más fácil se corrige y menos pérdida implica; poniendo el énfasis en la planificación y prevención más que en el control.

Edwards Deming, uno de los principales representantes de este enfoque, fue llamado "el profeta de la calidad", al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los "gráficos de control".

Otro de los norteamericanos responsables de introducir el enfoque orientado a la calidad en el Japón fue Joseph Juran, cuya filosofía propugna, a diferencia de Deming, que la calidad se consigue más por las personas que por las técnicas. Para Juran, la calidad es la aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente.

Otro representante es Philip Crosby. Para él la calidad es "cumplir los requisitos". Lo importante es definir con claridad los requisitos para que no se cometan errores.

Kaoru Ishikawa es conocido como el más importante "gurú japonés de la calidad". Su principal aporte es la utilización de herramientas de recogida y análisis de información como medio para resolver problemas.

Por otra parte, fue Armand Feigenbaum quien primero añadió el término "total" al enfoque de la calidad, que implica compromiso con todas las áreas y personas de la organización, así como con el entorno que la rodea. Este autor promulga que la calidad de productos y servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M's: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad), modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles).

La Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) es la gestión de todos y cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración proactiva de todos los recursos, abarcando todo aquello que es susceptible de incluir en la satisfacción del cliente.

Las múltiples definiciones de calidad se pueden englobar en dos aspectos básicos: la calidad desde el punto de vista del cliente (intersección entre lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa le está dando) y desde el punto de vista de la organización (satisfacer y si es posible superar, los deseos, necesidades y expectativas de los clientes).

La premisa fundamental para gestionar la Calidad Total es la comprensión de esta filosofía por parte de todo el personal de la empresa, para satisfacer así sus necesidades de pertenencia y motivarlos a que se comprometan con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. La conciencia de la calidad y el compromiso de la alta gerencia constituyen los primeros pasos para implementarla.

La base intangible para alcanzar objetivos de calidad, sin la cual ningún plan puede tener éxito, es la llamada piedra angular de la calidad, que incluye el compromiso de los trabajadores, la capacidad para desempeñar sus roles y la comunicación interpersonal. El compromiso es una elección decisiva personal u organizacional para seguir un plan de acción acordado. La capacidad es el saber cómo. La comunicación es un entendimiento común entre individuos y grupos. Compromiso, capacidad y comunicación deben ser reconocidos y recompensados por la gerencia.

El enfoque de la Calidad Total consta de dos componentes fundamentales: una filosofía y herramientas estadísticas para la solución de problemas.

La filosofía incluye los siguientes aspectos:

- El mejoramiento de la calidad, mediante la eliminación de las causas de los problemas en el

sistema, inevitablemente conduce a mejorar la productividad.

- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.

- Toda persona desea tanto ser involucrada como hacer bien su trabajo.

- Toda persona desea sentirse como un contribuyente importante.

- Para mejorar un sistema, es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.

- Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.

- Las técnicas gráficas para la solución de problemas le permiten a uno ubicarse, saber dónde hay variaciones, la importancia relativa de los problemas a ser resueltos y si los cambios hechos han tenido el impacto deseado.

- La relación adversaria entre el trabajador y la gerencia es contraproducente y anticuada. Es necesario lograr un clima de confianza mutua que garantice el flujo libre de ideas.

- Toda organización tiene "tesoros humanos" escondidos esperando ser descubiertos y desarrollados.

Por otra parte, existen gran cantidad de herramientas gráficas y estadísticas útiles para el enfoque de la Calidad Total, siendo las más conocidas los diagramas (de Venn, de Flujo, de control, de dispersión y de causa - efecto), la hoja de inspección, los gráficos (de Pareto, circular, de barras), la estratificación, los análisis de campos de fuerza y los histogramas, etc.

También existen diferentes herramientas de trabajo en grupos, siendo las principales: la lluvia de ideas (brainstorming), la técnica de grupo nominal y la conformación de los "círculos de calidad".

5.2 Teoría Z (Administración japonesa).

La Teoría Z es una filosofía administrativa propuesta por el estadounidense William Ouchi que se encuentra estrechamente relacionada al Enfoque de la Calidad Total. Ambas son responsables del progreso económico - social experimentado por el Japón luego de la Segunda Guerra Mundial y se encuentran fuertemente vinculadas al concepto de "Kaysen" japonés. La teoría Z integra las prácticas exitosas tanto de la cultura japonesa como de la norteamericana y forma parte de un grupo de teorías gerenciales que se originan como resultado de la concepción que tienen los gerentes japoneses de sus subordinados.

En particular, el modelo pone énfasis en las relaciones humanas como complemento a la administración científica. Ouchi propone que las organizaciones deben dedicar más energía a satisfacer las necesidades de sus recursos humanos, tanto en el plano individual como grupal. Sugiere que estos objetivos pueden alcanzarse si una empresa se orienta hacia el cambio en dos

áreas centrales: la participación en la toma de decisiones y la concepción de la responsabilidad como una función colectiva, como producto de un proceso grupal.

Plantea esta teoría que el aumento de la productividad en las empresas se consigue implicando a los trabajadores en los procesos organizacionales, basándose en la confianza en el trabajador, el establecimiento de relaciones sociales más estrechas entre ellos y con los gerentes y en la capacidad que tengan los administradores de organizar equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad, acoplando a los trabajadores de acuerdo a sus características personalógicas. Estos fundamentos son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas japonesas y propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

En resumen la Teoría Z implica un conjunto de valores humanizados en las prácticas administrativas que han permitido, no sólo el incremento de la productividad y las utilidades, sino algo más importante: la satisfacción de necesidades de autoestimación y autorrealización personal de los individuos.

5.3 Teoría de las Organizaciones como Sistemas Sociales.

La Teoría General de los Sistemas, introducida por Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido en la teoría administrativa. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias.

La primera exposición completa de las organizaciones como sistemas abiertos fue presentada en 1966 por Daniel Katz y Robert Kahn en su obra "Psicología Social de las Organizaciones". Estos autores conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad para crecer y autorreproducirse y con capacidad de respuesta, en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Estos sistemas están compuestos, a su vez, por partes interrelacionadas llamadas subsistemas, cuyas actividades específicas (de cualquiera de los subsistemas organizacionales), afecta el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes.

Las organizaciones son sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción activa con su entorno y existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites, los cuales van a separar a la organización del ambiente. La interacción de la organización con el ambiente va a estar definida por dichos límites, por lo cual van a interactuar de manera variable. En las organizaciones actuales, los límites son cada vez más flexibles.

Las organizaciones como sistemas poseen estructura de mantenimiento, de producción y de apoyo a la producción, tienen pautas de papel, formal y compleja; una clara estructura de autoridad, donde están definidas las líneas de mando, mecanismos reguladores y estructuras de adaptación y formulaciones explícitas de una ideología como sistema de valores, que proporciona normas de sistema que sustentan la estructura de autoridad.

Los componentes del sistema (como información, materiales y energía) entran a la organización desde el ambiente en forma de insumos, sufren procesos de transformación dentro del sistema y salen de él en forma de productos y servicios. La retroalimentación del sistema es la clave de los controles en el mismo, la parte del control de sistema en que los resultados de la acción regresan al individuo, lo cual permite analizar y corregir los sistemas de trabajo.

La teoría de los sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y a largo plazo. Nos permite también entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse y nos ayuda a planear mejoras organizacionales mediante un análisis detallado de todos los componentes que integran el sistema.

5.4 La nueva teoría de las Relaciones Humanas.

El nuevo enfoque de las relaciones humanas constituye un enfoque integral de la teoría administrativa, que combina una concepción optimista y positiva del hombre con el estudio científico de las organizaciones para establecer las pautas de actuación de los administradores en un elevado número de situaciones, yendo así más allá de la Teoría de la Contingencia.

Este movimiento se inició en los años '50 y cobró importancia en los '60 con los trabajos de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman. Stoner (1995), citando a Peters, señala que las principales características del enfoque se resumen en que se manifiesta la necesidad de capacitar constantemente a los empleados para que lleven a cabo tareas más complejas, de automatizar el trabajo de manera que disminuyan las labores rutinarias, de promover la flexibilidad y la creatividad de los trabajadores, de considerar la seguridad en el trabajo y de darles créditos a los empleados por las mejoras en la productividad a través de bonos por utilidades y planes de acciones.

Señalaban que las personas constituyen la principal fuerza motriz de cualquier empresa, mostrándonos a los seres humanos como sensibles, intuitivos y creativos. Por ello, plantearon que se debían atender las necesidades particulares de los individuos en las organizaciones para aspirar a que éstos realizaran un trabajo de calidad.

Este nuevo enfoque es una importante contribución a la teoría de la administración y ha tenido un gran impacto en el pensamiento administrativo de nuestros días.

5.5 Teoría de la Contingencia.

El camino hacia el enfoque de Sistemas Abiertos dio como resultado el diseño contingente o situacional en la década de 1970, originándose con las investigaciones de Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch, con respecto a las organizaciones y sus ambientes. Los estudios de dichos autores presentan un análisis de la estructura de la organización y su funcionamiento, el cual depende de los ambientes y la interdependencia entre la organización y el ambiente.

Señalaron que el concepto de las técnicas de administración que más contribuyen al logro de los objetivos organizacionales puede variar en diferentes situaciones o circunstancias. La función del administrador consiste en identificar cuáles técnicas, en determinadas situaciones y en un momento y circunstancias particulares, contribuirán a la obtención de las metas de las organizaciones.

Este enfoque es fuertemente humanista e incluye factores situacionales, así como la tecnología y la relación de la organización con el medio ambiente económico.

Los aspectos básicos de la teoría nos dicen que la organización es de naturaleza sistémica; un sistema abierto cuyas variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la relación entre variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), así como también el tipo de solución utilizados en los conflictos organizacionales.

En general, la Teoría Contingencial procura explicar que no hay nada absoluto en los principios de la organización, orientándose a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas. Hace énfasis en la relación funcional que se establece entre el ambiente (que actúa como variable independiente de la relación) y las técnicas administrativas (variables dependientes) en la búsqueda de mejorar la eficacia organizacional, en el cómo de la interacción de la organización con su ambiente. Plantea que las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se encuentran, ya que medios ambientes diferentes van a requerir relaciones organizacionales diferentes para lograr una óptima efectividad.

5.6 Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).

El Desarrollo Organizacional surge en los Estados Unidos en el año 1962, a partir de los trabajos de un grupo de científicos que puso énfasis en el desarrollo planificado de las organizaciones y

desarrollaron un conjunto complejo de ideas sobre la relación individuo – organización - ambiente.

Las organizaciones de la sociedad actual se encuentran enmarcadas por un macrosistema en constante cambio y transformación, lo cual provoca la necesidad de diseñar organizaciones flexibles y adaptables a los mismos, construyendo nuevas estructuras organizacionales y modificando la cultura organizacional, para lo cual se necesita una nueva conciencia social de los seres humanos.

El DO va a ser un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que la misma adquiera la capacidad de autorrenovarse, que aprenda la manera más efectiva de solucionar sus problemas y de sobrevivir a los cambios acelerados de la sociedad actual; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la organización formal (en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos organizacionales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.) y en la cultura y el clima organizacional.

El DO es una estrategia gerencial que necesita la implicación y el liderazgo de la alta gerencia y se concentra fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización, en la cultura y el clima organizacionales; y al hacerlo, interviene también en los procesos y las estructuras de la misma. Sus metas están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; así como al desarrollo integral de los individuos en las organizaciones.

El concepto de DO está orientado al cambio organizacional y estrechamente ligado a la capacidad de aprendizaje organizacional, de adaptación de la organización objeto de cambio. Pero ese cambio debe ser planificado y controlado de manera sistemática y ordenada.

Podemos ver el DO desde dos perspectivas diferentes: por una parte, como una compleja filosofía administrativa, una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto de la organización; y por la otra, como una compleja estrategia educativa orientada a educar a los miembros de la organización para identificar sus problemas y buscar las soluciones más adecuadas, promoviendo la comunicación y el compromiso de todos los niveles y estableciendo una relación colaborativa entre todos los miembros de la organización, estimulando y promoviendo la capacidad que existe en la organización de renovarse y aumentar su efectividad.

El mayor problema a enfrentar por un programa de DO es el de romper las resistencias al cambio, la cual depende de dos factores que deben ser atacados, pues marcan el grado de resistencia a la introducción del DO: la cultura y el clima organizacional. Para cambiar la organización es necesario cambiar su cultura (modo de vida, sistema de creencias y valores, necesidades, expectativas,

políticas y normas, así como la forma de interrelación típica de cada organización); y el clima organizacional (medio interno, atmósfera psicológica de la organización), para lo cual es necesario el desarrollo de la capacidad innovadora y la creatividad organizacional.

No obstante, existen problemas que aun el DO no ha resuelto, como son la falta de un conjunto de conocimientos sistemático acerca de lo que es el DO, la falta de profesionalidad de algunos consultores, las limitaciones en las estructuras jerárquicas organizacionales, que obstaculizan el proceso de DO al estar orientadas en un sentido de autoridad y poder gerencial, el hincapié exagerado en los cambios ideológicos personales y la falta de un enfoque o una orientación interdisciplinaria a la hora de enfrentar programas de DO.

Los programas de DO se basan en una serie de valores humanistas, democráticos y optimistas acerca de las personas, los grupos y las organizaciones. Estos valores nos presentan una preocupación humanista orientada a promover la realización personal de los individuos en el trabajo, así como facilitar un aprendizaje continuo de los mismos, todo lo cual actuará a favor de una efectividad y eficiencia cada vez más creciente de las organizaciones. Los mismos han incitado una crítica de las prácticas gerenciales autoritarias y una búsqueda de sistemas de gestión empresarial

orientados al desarrollo integral de los miembros de la organización, lo que se pone de manifiesto en el DO.

Consideramos como la principal cualidad del DO el ser un proceso cíclico, interactivo entre consultor y cliente (incluyendo los niveles gerenciales y de base, es decir, la organización total), de cuya relación efectiva dependerá la implantación exitosa de la estrategia de cambio. Como programa de investigación - acción, sus diferentes fases no son excluyentes, sino que se superponen, tanto en tiempo como en espacio, a lo largo de la aplicación del programa de DO; realizándose una evaluación constante del proceso a través de la recopilación de información y los diagnósticos organizacionales que nos den la medida de cómo va desarrollándose el mismo, de los cambios que se van percibiendo y sintiendo en la organización luego de la aplicación de las diferentes estrategias o intervenciones, de los nuevos estados que se generan y su validez en relación con la satisfacción de las necesidades reales de la organización.

6. Conclusiones.

Para concluir este capítulo presentamos a continuación una tabla que resume la evolución de la teoría administrativa de la manera que ha sido tratada:

Teorías administrativas	Principal (es) exponente (s)	Énfasis	Principales enfoques
Teoría de la Administración Científica	Frederick Winslow Taylor	En las tareas	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
Teoría Clásica de la Administración	Henry Fayol	En la estructura y funciones	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
Teoría de las Relaciones Humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.
Teoría del Comportamiento Organizacional	Abraham Maslow, Douglas Mc. Gregor, Chris Argyris	En las personas	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales
Teoría de la Calidad Total	Edwards Deming, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, Armand Feigenbaum, Joseph Jurán	En la tecnología y las personas	Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total.
Teoría Z	William Ouchi	En las relaciones humanas como complemento a la administración científica.	Participación en la toma de decisiones, comunicación, trabaja en equipo.
Teoría de las organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn	Carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos	Organización como un sistema social, abierto, en interacción con el ambiente.
Nueva Teoría de las Relaciones Humanas	Thomas J. Peters y Robert H. Waterman	En las personas	Relación condiciones laborales – estado de los trabajadores. Seguridad en el trabajo. Estimulación de la creatividad y recompensas a los trabajadores.
Teoría de la Contingencia	A. D. Chandler, T. Burns y G. M. Stalker, J. Woodward y P. Lawrence y J. Lorsch	Relación ambiente estructura de la organización	Análisis de la relación funcional que se establece entre el ambiente y las estructuras y técnicas administrativas.
Teoría del Desarrollo Organizacional	Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Blake, Jane Mouton..	En las personas	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.

REFERENCIA

1. Aguilar Ordóñez, Ulises. "La revolución industrial y la ciencia de la administración"
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
2. Arana Saenz, Manuel. "Enfoque humanístico de la administración".
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
3. Garza Martínez, Juan. "Enfoque clásico de la Administración".
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
4. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981.
5. Drucker, Peter. **Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá**. Parramón Ediciones, España, 1993.
6. Morales Zúñiga, Julieta. "Desarrollo Organizacional".
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
7. Regalado Álvarez, Ricardo. "Enfoque contingencial de la Administración".
<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>
8. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas**. Limusa, México, 1985.
9. Stoner, James. **Administración**. Quinta edición. 1995.