

Universidad Tecnológica Metropolitana

Facultad de ingeniería

Enfoques o escuelas de la administración

Carrera

Ing. en informática

Santiago, 24 de abril del 2001

Introducción

Debido al extraordinario interés por la administración en las últimas décadas, se han elaborado diversos enfoques, o escuelas administrativas, para explicar la naturaleza de los conceptos, teorías y técnicas subyacentes a la práctica administrativa. Pero la gran variedad de enfoques para el análisis, las investigaciones y los distintos puntos de vista, han dado por resultado una gran confusión conocida como selva de teorías administrativas.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

En los últimos 50 años el interés por la administración se ha desarrollado fuertemente y los investigadores y teóricos de la administración han desarrollado una serie de **enfoques** para poder explicar los conceptos y teorías de esta.

Enfoque de los papeles administrativos.

Diffundido por el profesor Henry Mintzberg de la universidad de McGill, es uno de los enfoque más recientes de la teoría de administración. Consiste en observar las actividades reales de los administradores, para, luego de eso, concluir cuáles son sus actividades fundamentales o *papeles*. Para ello, Mintzberg estudió sistemáticamente las actividades de cinco directores generales de distintas organizaciones, y logra llegar a la conclusión de que ninguno desempeña las funciones administrativas clásicas (planeación, organización, coordinación y control), pero sí desarrollan otras actividades, las que Mintzberg identificó como los **10 papeles administrativos**, los que son ordenados por:

Papeles interpersonales:

- Papel de representación: consiste en ser representante de la organización en deberes ceremoniales y sociales.
- Papel de líder: consiste en ser la cabeza pensante de la organización.
- Papel de enlace: consiste en relacionar la organización con su ambiente externo.

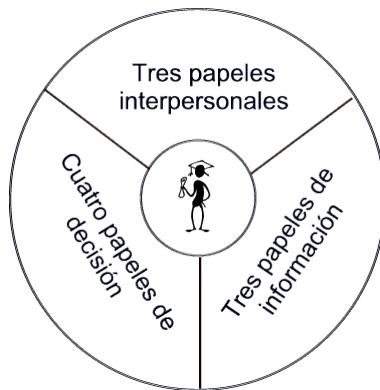
Papeles de información:

- Papel de receptor: recibe información sobre la operación de una empresa.
- Papel de difusor: transmite la información a sus empleados.
- Papel de vocero: transmite la información a personas ajenas a la organización.

Papeles de decisión:

- Papel empresarial: como director de la empresa.
- Papel de encargado del manejo de perturbaciones.
- Papel de asignador de recursos.
- Papel de negociador: con respecto al trato con otras personas o grupos de éstas.

Sin embargo, éste enfoque ha sido muy criticado por razones como; a) la muestra de cinco ejecutivos es demasiado reducida como para generalizar; b) todos los administradores realizan ciertas tareas no estrictamente administrativas; c) muchos de éstos papeles son evidencias claras de planeación, organización, integración de personal, coordinación y control; d) se han omitido actividades administrativas de gran importancia, como la estructuración de una organización, selección y evaluación de administrativos y determinación de las principales estrategias.



Enfoque de las 7-S de McKinsey.

Desarrollado por la prestigiosa empresa de consultoría McKinsey & Company, este enfoque se ha vuelto uno de los más populares, ya que usa una terminología simple y fácil de memorizar. Las 7 eses son: estrategia (*strategy*), estructura (*structure*), sistemas (*systems*), estilo (*style*), personal (*staff*), valores compartidos (*shared values*) y habilidades (*skills*). Sin embargo, al usar este tipo de terminología, hubo la necesidad de expandir el significado de ciertos términos. Un ejemplo de ello son los términos *valores compartidos* y *habilidades*: en la bibliografía administrativa tradicional suele aplicarse a las habilidades personales (como técnicas humanas y de conceptualización), en cambio, en el marco de las 7-S *habilidades* se refiere a las capacidades de organización en su total. Éstas capacidades o su ausencia también suelen nombrarse como fuerzas y debilidades de una empresa; el término *valores compartidos* o también conocido como *metas supremas* realza la importancia de establecer metas en el destino último de las empresas. También señala que todos los miembros de una misma empresa deben compartir una misma meta o *valores*, para así lograr una eficacia organizacional.

Una de las características más sobresalientes del marco 7-S es que confirma y se asemeja al marco de referencia de las funciones administrativas. Es por ello que ha sido ampliamente probado en estudios de distintas compañías con resultados satisfactorios, como las escuelas de Harvard y Stanford.

Aun así, este marco posee una debilidad y es que por poseer una terminología práctica, en ocasiones resulta confusa, lo que contribuye a la dispersión semántica.

Enfoque de la reingeniería.

Planteado por Michael Hammer y James Champy, el concepto de *reingeniería*, también llamado *recomienzo* o *reinicio*, es definido como el *replanteamiento fundamental y rediseño radical* de los *procesos* empresariales para obtener *drásticas* mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, servicios, calidad y rapidez, lo que en palabras comunes sería si hoy yo volviera a crear esta compañía desde cero con los conocimientos que poseo y la tecnología actualmente, ¿cómo sería?.

Un *replanteamiento fundamental* de lo que hace la empresa y los motivos por lo que lo hace es muy difícil de rechazar. Generalmente, las personas que trabajan con sistemas no se dan cuenta que al trabajar muchos de los procesos pueden llegar a ser anacrónicos, ineficientes y completamente innecesarios, por lo que una nueva reflexión acerca de la administración puede ofrecer una nueva perspectiva sobre lo que se hace y por qué.

En el texto original de su propuesta, los autores se refieren a *rediseño radical* como justamente a eso: a una reinención, no una modificación, considerándolo como el aspecto más importante de su método. Pero en la posterior edición de su libro admitieron haber cometido un error al considerarlo así, ya que éste resulta un recorte radical, con dañinos efectos para las organizaciones.

Aunque el recorte de personal no es el propósito principal de la reingeniería, a menudo éste desemboca en la necesidad de contar con un número menor de personas. Lamentablemente, el uso que los administradores han dado a la reingeniería ha sido, en su gran mayoría, el de reducir costos sin atender las necesidades y expectativas de los clientes. También se pasa a llevar el sistema humano de la empresa por bajo el sistema ingenieril de ésta. Con esto, se reducen costos a corto plazo, pero a largo plazo esto afecta a la fuerza humana de la empresa al perder la confianza entre trabajadores.

El término de *resultados drásticos*, generalmente, demanda mejoras sustanciales, pero sí implica un gran margen de riesgo. Hammer y Champy reconocen que el 50% a 70% de los esfuerzos de reingeniería son incapaces de alcanzar los drásticos resultados deseados.

También, es de gran importancia analizar y cuestionar cuidadosamente los procesos empresariales. Éste análisis debe ir más allá de las operaciones, para incluir también el análisis e integración de los sistemas técnicos y humanos y el proceso administrativo total que enlaza a la empresa con las condiciones externas.

La reingeniería, a pesar de sus limitaciones, es un poderoso instrumento, pero *sólo eso*. Por ello, Harold Koontz (autor del libro administración), señala que la reingeniería se integre con otros sistemas para crear un sistema completo.

Método empírico o de casos.

El método empírico analiza la organización aprovechando las experiencias de administradores anteriores analizando sus éxitos y fracasos. Este sistema se basa principalmente en que los estudiantes o practicantes van a llegar a saber administrar correctamente ciertas situaciones a través del estudio de los éxitos, errores y experiencias de ciertos administradores en casos específicos y así poder resolver problemas puntuales similares.

Si bien este sistema es útil e indispensable para la función de administrar, puede ser altamente peligroso como método absoluto aplicándolo directamente a las nuevas situaciones que pudiesen aparecer, ya que sin evaluar previamente los factores distintos que existen entre ambas una solución a un problema similar ocurrido en el pasado puede no dar solución a un presente debido a las diferencias que pueden hacer cambiar completamente los resultados de la acción.

En cambio si este análisis de la experiencia tiene la intención de buscar generalizaciones, el método empírico puede ser una forma útil para desarrollar principios de la administración, además de que nos proporcionan un laboratorio para experimentar, probar y explicar los conocimientos de la administración evaluando en la práctica sus resultados, pero se debe tener sumo cuidado con la aplicación directa del método, ya que nos puede llevar a graves errores por no saber determinar las diferencias entre los casos y así poder personalizar las soluciones.

El enfoque de conducta interpersonal.

Sabemos que la administración se basa en el concepto de lograr cosas a través de personas, y es por eso que este enfoque está centrado en las relaciones interpersonales, o sea, entre los individuos que participan en ese proceso. Esta orientación de la administración está orientada netamente al aspecto humano y en la creencia de que las personas deben comprender a las personas cuando estas trabajan juntas y así lograr los objetivos fijados.

No se puede negar que la administración implica conducta humana y que el estudio de las interacciones humanas es útil e importante, por ejemplo las motivaciones y el liderazgo son indispensables, ya que un administrador debe ser un buen líder, mantener un ambiente que favorezca el desempeño de sus dirigidos y poder motivar a estos a lograr los objetivos.

Pero en este enfoque se debe tener cuidado con creer que la relaciones interpersonales son toda la administración, ya que pueden comprender muy bien la psicología pero si no posee nociones de planeación, técnicas de control así como de diseñar de una estructura apropiada de organización difícilmente va a lograr los objetivos propuestos.

Este enfoque se debiese aplicar fundamentalmente en trabajos que requieren indispensablemente de la interacción y cooperación entre las personas, y los que requieren de un alto nivel de razonamiento y poco trabajo automatizado netamente individual, porque en esos casos el individuo debe sentirse cómodo entre el resto, no interferir sus pensamientos y trabajo con situaciones tensas ajenas a su labor y ojalá tener la sensación de que forma parte de un grupo de personas que busca un objetivo común y no objetivos separados.

Enfoque de sistemas sociotécnicos.

Sabemos que el enfoque de las relaciones interpersonales es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones porque este se preocupa de que el individuo se desempeñe lo mejor posible al estar en un ambiente de convivencia agradable y apto para su función, pero sabemos que la mecanización de la industria y del trabajo obliga al hombre a estar en contacto con maquinarias y sistemas tecnológicos lo que crea una nueva interacción, ahora del hombre con las máquinas por lo también se debe velar porque las personas se sientan cómodamente integrados a las maquinarias y a los sistemas de producción.

A esto es lo que se orienta el enfoque sociotécnico, a la armonización de los sistemas sociales o interpersonales y a los sistemas técnicos que afectan a los individuos para así obtener un mejor desempeño en las funciones. La mayor parte del trabajo de esta escuela ha estado concentrada en actividades como la producción, operaciones de oficina y en otras áreas donde los sistemas técnicos tienen una relación estrecha con las personas, por lo que está fuertemente dirigido hacia la ingeniería industrial.

En estos casos los sistemas sociotécnicos tienen un fuerte efecto sobre las conductas individuales y grupales de la gente, y la coordinación adecuada de estos tiene grandes beneficios en la administración, pero a pesar de esto para poder llevar correctamente la administración de una organización de este tipo se deben tener otros conocimientos sobre la administración que complementen este enfoque.

El enfoque de sistemas sociales cooperativos.

Los enfoques de conducta grupal e interpersonal han propiciado el estudio de las relaciones humanas como sistemas sociales cooperativos. Este cambio se ha debido a que se consideran todas las cosas desde el punto de vista de sistemas. También es el resultado de un deseo de perfeccionar el enfoque de la conducta grupal haciendo hincapié en una cooperación bien organizada. Se considero que los ejecutivos operaban y mantenían sistemas sociales cooperativos que se denominaron Organizaciones.

También se contemplo a los sistemas sociales como la interacción cooperativa de ideas, fuerzas, deseos y pensamientos de dos o más personas, es decir, la interacción conduce a sistemas cooperativos.

En resumen los sistemas sociales cooperativos han servido a los administradores para ver como funcionan las relaciones humanas de un grupo como un todo y ver el tipo de interacción y disposición que hay para que una organización actúe como un todo(sistema).

El enfoque de teoría de las decisiones.

Este enfoque está basado en la creencia de que los administradores se deben concentrar en la toma de decisiones. Es por esto que se elabora la teoría alrededor de la toma de decisiones, es decir la selección entre las posibles opciones de un curso de acción. El proceso de evaluar opciones se ha convertido en un punto de partida para analizar la actividad empresarial, incluyendo las reacciones psicológicas y sociales de individuos y grupos, la naturaleza de la estructura de organización, la necesidad de contar con información para la toma de decisiones para aminorar el riesgo.

La toma de decisiones puede parecer muy importante y de hecho lo es, pero la administración es mucho más que la toma de decisiones. Pero la toma de decisiones puede ser un asunto bastante fácil si las metas son claras, si existe la información adecuada disponible. De hecho los administradores emplean muy poco tiempo en la toma de decisiones reales.

Aunque es importante en administración, parece que la toma de decisiones es, al mismo tiempo, un aspecto demasiado pequeño sobre el cual construir una teoría total de administración. Ya que una misma teoría no puede funcionar en casos muy diversos como por ejemplo la decisión de las personas dista mucho de las decisiones de una empresa.

A mi entender la toma de decisiones depende en gran medida de que disponga de la información clara y necesaria para así aminorar el riesgo ya que de lo contrario podría llevar perjuicios a la empresa.

Enfoque de contingencia o situacional.

Este enfoque hace hincapié en el hecho de que los administradores hacen en la práctica depende de un conjunto de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de las contingencias toma en consideración no solo las situaciones dadas sino también la influencia de las soluciones sobre los patrones de conducta de una empresa.

La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

En resumen la teoría de contingencia es a mi entender que no hay un modo de resolver todas las situaciones de igual forma, sino, que para cada caso hay varias soluciones habiendo algunas mejores que otras, todo depende de cada situación.

Enfoque de conducta grupal.

Este enfoque se preocupa de la conducta de las personas en grupos. Se basa en la sociología y en la psicología social.

Estudia desde los pequeños grupos con sus patrones de conducta y grupo, hasta los grandes grupos, con su composición conductual o también llamada **conducta de la organización**, en donde una organización puede significar cualquier clase de empresa. Cualquier empresa organizada como arreglo social contiene muchas unidades sociales dentro de ella, que interactúan.

Muchos problemas en la administración surgen de los grupos y sus patrones, actitudes y deseos conductuales de grupo, que a su vez provienen muchas veces de las personas.

Enfoque matemático o de ciencia de la administración.

En este campo se encuentran muchos teóricos que se denominan científicos de la administración. Estos científicos ven a la administración como un ejercicio en el que se involucran procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos.

En esta ideología se considera que al administrar, organizar, planear y tomar decisiones se realizan procesos lógicos, estos se pueden expresar en relaciones y símbolos matemáticos.

Esta escuela se centra en el modelo matemático, en el cual se pueden expresar los problemas en términos básicos, y al buscar una meta el modelo puede expresar los términos que sugieren una mejor decisión.

Algunos integrantes de esta escuela proponen que si no se puede expresar en forma matemática, mejor no expresarlo. Nadie puede ignorar la gran utilidad de los análisis matemáticos que nos permiten resolver problemas complicados pero es difícil a las matemáticas como un enfoque aparte para la administración, ya que este enfoque se preocupa de solucionar ciertos problemas administrativos y no es fácil encasillarlo como una verdadera ciencia de la administración.

Enfoque de sistemas

Se puede definir sistema como un conjunto de elementos interrelacionados o interdependientes que forman una unidad compleja en donde los componentes pueden ser físicos, biológicos o teóricos. Todo sistema interactúa con su medio ambiente y es influenciado por este. (La teoría de sistemas es aplicable a la ciencia y teoría de la administración)

La administración es un sistema que se encuentra abierto al medio ambiente. Cuando se realiza la acción de administrar, hay que tomar en cuenta diferentes variables externas como leyes, tecnología, mercados y reglamentos entre otros.

Al crear un sistema de organización este se ve afectado por su entorno. Existen muchos sistemas y dentro de estos se pueden encontrar variados subsistemas que también se ven influenciados por agentes externos e internos, y a su vez los sistemas forman parte de otros macrosistemas que los incluyen.

Tendencia hacia la convergencia de los enfoques.

En general los enfoques administrativos han tendido en el último tiempo a la concentración (lamentablemente en forma lenta) de sus teorías para así formar un todo indivisible y poder convertir todas estas teorías en una ciencia de la administración.

Como ejemplo tenemos que en el método empírico se ha hecho un esfuerzo por analizar no solo como un recuento de lo sucedido las enseñanzas y experiencias del pasado, dando mas énfasis a las estrategias y la planeación estratégica.

Así mismo, en la teoría de sistemas se ha puesto de manifiesto que no aporta nada nuevo a la ciencia de la administración sino que siempre los administradores usaron sus fundamentos y el enfoque situacional o de contingencias no es realmente un enfoque de administración, sino una verdad científica inalienable con la práctica de la administración.

Conclusión

Como hemos visto, ninguno de los enfoques puede ser aplicado en forma total a todas las situaciones de la administración, y tampoco ningún enfoque es una verdad absoluta que pueda servir totalmente al

administrador desconociendo el resto de teorías, sino mas bien, un buen administrador deberá tomar ideas de varios enfoques y aplicarlas juntas en su tarea de administrar porque todos lo enfoques vistos tienen falencias en determinados casos, son orientados a algún tipo de trabajo determinado o con la finalidad de abarcar todo se vuelven muy generales y poco aplicables.