

TEMA 2.- EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

2.1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de contar con el sistema y técnicas de administración, no es un fenómeno reciente, sino que se remonta a nuestros pasados más lejanos. Pese a ello, no es hasta la revolución industrial y más concretamente a finales del siglo XIX cuando se han producido los hitos más destacados de la historia de la administración. Los diferentes enfoques o escuelas de administración no se ajustan a referencias cronológicas sucesivas, aunque el momento histórico, en el que aparecieran es de suma importancia para su entendimiento.

En ningún caso se puede decir, que los enfoques más modernos hayan desplazados los antecesores, más bien lo que ha sucedido es que cada teoría se ha seguido desarrollando. Y en algunos casos ha ocurrido fusiones al querer los últimos teóricos integrar los conocimientos acumulados a – por ejemplo las que fueron clasificadas de escuelas clásicas se convierten en neoclásicas al ser recuperados los conceptos y principios de aplicación en un enfoque posterior.

El análisis de las distintas teorías sobre la administración no pretende conformar un estudio histórico biográfico sino más bien presentar una síntesis evolutiva de los postulados básicos de las principales escuelas o enfoques de la administración.

En concreto nuestro recorrido se referirá a las siguientes teorías o escuelas:

- Enfoques precursores
- Teorías clásicas o tradicionales;
 - ◆ Administración científica de Taylor
 - ◆ Principios de Fayol
 - ◆ Burocracia de Weber
- Teorías orientadas al comportamiento;
 - ◆ Relaciones humanas (Mayo)
 - ◆ Conductista / Comportamiento
 - ◆ Sistemas sociales
- Enfoque matemático o de los métodos cuantitativos
- Enfoque sociotécnico
- Teorías neoclásicas
- Y otros enfoques actuales
 - ◆ Sistemas
 - ◆ Contingente / Situacional
 - ◆ Desarrollo de la organización
 - ◆ Estratégico
 - ◆ Análisis económico de las organizaciones;
 - ◇ Transacciones
 - ◇ Agencia

ENFOQUES PRECURSORES

Dejado a un lado los antecedentes remotos de la administración, el precedente de la moderna administración se encuentra en la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial cambió el sistema económico en el mundo entero (Inglaterra - s. XVIII), una de

sus consecuencias más fundamentales radica en la variación en el sistema básico de producción. Anteriormente los sistemas que predominaban eran los trabajos domésticos y el trabajo a domicilio, con la Revolución Industrial se pasa a un sistema de producción en fábricas que perduran hasta la actualidad. La Revolución Industrial planteó la necesidad de un enfoque sistemático de la administración y no meramente intuitivo.

Los cambios tecnológicos, la concentración de grandes cantidades de materias primas y obreros en las fábricas, la producción en masa y la distribución de la misma, así como la concentración de todos estos elementos despertó el interés por el problema administrativo.

Como pioneros y precursores de la administración en esta época cabe citar principalmente a 2:

- Robert Owen (1771 - 1858): además de hacer mejoras generales en las condiciones laborales, instituyó diversos procedimientos específicos de trabajo que también servían para aumentar la producción, por ejemplo, a los empleados se les calificaba todos los días, ya que según él con esto se infundía orgullo y se fomentaba la competencia además de permitir a los administrativos conocer los problemas.
- Charles Babbage (1792 - 1871): estaba plenamente convencido de que la aplicación de los principios científicos a los procesos de trabajo aumentaría la productividad y disminuiría los gastos. Fue uno de los primeros defensores del principio de división del trabajo y del estudio de las tareas productivas. Según él cada trabajador debería ser adiestrado en una habilidad particular y se le responsabilizaría únicamente por esa parte de la operación.

Resumiendo a grandes rasgos, podemos señalar que el objetivo por excelencia de estos autores, fue el logro de la máxima eficiencia de la empresa, traducida en la maximización de su rentabilidad mediante una orientación empresarial y de observación de situaciones concretas de trabajo.

2.2 LA ESCUELA CLÁSICA

La llamada escuela clásica agrupa un conjunto de teorías que asientan los trabajos iniciados por los pioneros o precursores de la administración. Durante esta época (final siglo XIX), continuaba la miseria en los grandes centros industriales, siendo muy difícil la situación económica de los agricultores. Aunque algunos trabajadores pensaban en la Revolución como solución de sus males, cada vez se iba extendiéndose la idea de que sus problemas se solucionarían con medidas políticas. En los EEUU la población laboral en un fuerte porcentaje era emigrante con unos escasos conocimientos de inglés y una educación muy deficiente en este contexto no es de extrañar por consiguiente que los incentivos económicos tuvieran una importancia primordial para la mayoría de los trabajadores. Es en este ambiente donde surgen los primeros trabajos de carácter más científico sobre la administración. Entonces según hemos dicho, la escuela clásica está constituida por tres teorías bien diferenciadas:

- Administración científica de Taylor
- Los principios de la administración de Fayol
- La organización burocrática de Weber

La característica común a estas tres ramas de la escuela clásica es, el supuesto del hombre racional en la empresa, según este supuesto la escuela clásica no piensa que el hombre sea un elemento sin importancia dentro de la empresa.

Ahora bien lo que supone que se siente motivado por objetivos económicos y que elige aquello que le proporciona mayores beneficios de este tipo. Por consiguiente, si los mandos quieren que los trabajadores aumenten sus rendimientos deberán atender sus deseos de mayores recompensas económicas. Desde este enfoque, las personas son motivadas por las recompensas económicas y físicas, y puesto que las empresas

controlan los incentivos económicos un individuo es fundamentalmente un recurso pasivo que puede ser manipulado, controlado y motivado por la empresa.

Por otro lado, aunque creen que el hombre tiene emociones suponen que estas son negativas para la empresa y por ello han de controlarse mediante la estructuración lógica y racional del trabajo, desde una actitud pragmática en la organización.

ESCUELA ADMINISTRATIVA CIENTÍFICA DE TAYLOR (1856-1915)

Taylor se le conoce como el padre de la administración científica. Fue una de las personas que más influyó históricamente en el interés por los conocimientos directivos. El objetivo de Taylor, como del resto de personas acogidas bajo las siglas de la administración científica, es hallar la fórmula óptima de hacer cada trabajo (one best way).

En 1878, entró en la fábrica MIDVALE STEEL ascendido de operario a ingeniero jefe en un breve periodo de tiempo, durante su trabajo como operario había observado que el ritmo de producción era demasiado bajo. El motivo era que los trabajadores deliberadamente trabajaban menos de lo que podían por temor a ser despedidos o que le redujeran la paga. Observa que los trabajadores creen firmemente que les interesa dar menos trabajo por el dinero que persiven.

La dirección de la empresa no sabía a esto, porque hasta ese momento nadie había determinado científicamente cual era la carga de trabajo diario normal de un trabajador. Tras ser ascendido a supervisor, Taylor intentó incrementar la producción de su taller por el método habitual, es decir, a través de la coacción y la fuerza, vería que no le daba resultado, entonces a partir de ese momento se dedican a obtener nuevo enfoque que atienda los intereses de trabajadores y directivos, y evite enfrentamientos.

Taylor pide una revolución mental para que los operarios y directivos cambien la perspectiva, dejando de centrarse como hasta entonces en como dirigir la plusvalía existente para pasar a ver como incrementar el tamaño de esa plusvalía.

¿Cómo conseguir este aumento de la plusvalía?

¿Cómo lograr que los trabajadores reciban mayores salarios y la dirección reciba beneficios más grandes?

Este aumento de la plusvalía se conseguirá a través de un incremento de la productividad, hallando esa manera óptima de hacer el trabajo. El sistema que desarrolla para conseguir ese aumento de la productividad se basa en los estudios de tiempos y movimientos, y en el sistema diferencial de pago a destajo.

En los estudios de tiempos y movimientos, el trabajo se divide en sus movimientos esenciales, se combinan en la secuencia correcta y se enseñan a los empleados encargados de ejecutarlos, con objetivos de lograr la colaboración de los operarios, Taylor desarrolló un sistema de pago diferencial a destajo, incrementando notablemente los salarios a los que alcanzaban las cuotas de trabajo establecidas tras el estudio de tiempos y movimientos.

Los resultados en todos los casos fueron espectaculares, los costes unitarios de producción disminuyeron, mientras que la productividad, la calidad del trabajo y los salarios de los trabajadores aumentaron.

Podemos resumir los pensamientos de Taylor en sus 4 principios fundamentales:

- Elaborar una ciencia para cada uno de los operarios del trabajo.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores, adiestrarlos, enseñarlos y formarlos.

- Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado. Es lo que el llama unir la ciencia y el hombre.
- El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre el management o la dirección y los obreros. (División del Trabajo)

Los administradores científicos además de Taylor, Gilbreth, Gantt, Emerson y Ford lograron que todos los directivos aplicaran una metodología sistemática al análisis y resolución a los problemas empresariales.

Por ejemplo, la fatiga fue abordada por los científicos para su eliminación, porque eran un perjuicio potencial para el rendimiento del obrero, al no permitir que este ejercitara de manera continua una fuerza muscular. Respecto a este tema los científicos buscan mantener la fatiga dentro de unos límites normales a lo largo de la actividad laboral.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL

Un segundo grupo de autores dentro de la escuela clásica, enfoca más su estudio hacia el conjunto de la empresa. A diferencia de la administración científica que se dedicó fundamentalmente a la observación del trabajo individual para perfeccionar los métodos de trabajo y obtener mayores productividades.

Fayol fue ingeniero de minas y director de varias explotaciones mineras, sus experiencias quedan recogidas en su libro “Administración General e Industrial”, donde se sienten los principios de la moderna administración de la empresa. Análogamente a lo que ocurrió con los trabajos de Taylor y sus seguidores, las ideas de Fayol comenzaron a implantarse en Europa entre 1934 y 1940, es decir, mucho más tarde que en los EEUU, donde su libro ha sido una de las bases del management americano. Fayol, dividió las operaciones que realizan las empresas en 6 categorías:

1ª Las operaciones técnicas: corresponden a la producción, fabricación y transformación.

2ª Las operaciones comerciales: corresponden a las compras, ventas y cambios.

3ª Las operaciones financieras: búsqueda y administración de capitales.

4ª Las operaciones de seguridad: protección de bienes y personas.

5ª Las operaciones de contabilidad: inventario, balance, precio de coste y estadísticas.

6ª Las operaciones de administración: previsión, organización, dirección o mando, coordinación y control. Se concreta uno de ellos;

- ◊ Previsión: implica prever, es decir, excluir el futuro y articular el programa de acción.
- ◊ Organización: significa constituir el doble organismo material y social de la empresa
- ◊ Dirección o mando: es decir, hacer funcionar al personal.
- ◊ Coordinación: es decir, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.
- ◊ Control: es decir, comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.

Comprendida así la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una misión personal del jefe o de los directivos de la empresa. Es una función que se reparte como las demás funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

Las funciones de Fayol aunque han sido ampliadas o reducidas por otros autores se mantienen plenamente vigentes. Fayol también enuncia los principios de la administración que los resumimos a continuación:

- División del trabajo: tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
- Autoridad - responsabilidad: la autoridad es concebida como el derecho a mandar y ser obedecido. Fayol no concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o penalización que acompañen al ejercicio del poder.
- Disciplina: esta se manifiesta por el respeto a las normas. La disciplina debe mantenerse siempre mediante una serie de medios eficaces como son buenos jefes, sanciones juiciosas, convenios claros y equitativos.
- Unidad de mando: sólo se deben recibir órdenes de un jefe. Si se viola el principio la autoridad se resiente la disciplina se compromete y el orden y la estabilidad se alteran.
- Unidad de dirección: significa que todo conjunto de actividades que tenga un mismo fin debe agruparse y tener un solo jefe.
- Subordinación de intereses particular al interés general: el interés de un individuo o grupo no debe prevalecer ante el interés de una empresa.
- Remuneración del personal: debe ser equitativo y satisfactorio para todas las partes implicadas aunque Fayol cree que no se ha encontrado un modo de retribución perfecto.
- Centralización: es una cuestión de medida que depende de muchos factores, como el carácter y el valor del jefe y los subordinados, condiciones de la empresa. Por tanto cada empresa debe determinar por sí misma el grado de iniciativa que conviene dejar a los subordinados. Hace referencia al grado de concentración del poder para la toma de decisiones.
- Jerarquía: consiste en que debe existir una línea de autoridad que vaya desde la alta dirección a los operarios. Únicamente puede limitarse el respecto estricto a la cadena jerárquica cuando haya que actuar rápidamente.
- Orden: consiste en que en la empresa debe haber un lugar para cada persona u objeto, y estos deben estar en su lugar.
- Equidad: consiste en tratar al personal con justicia y benevolencia.
- Estabilidad del personal: el mantenimiento de las personas durante periodos de tiempos amplios que benefician a la organización. A menudo es preferible un jefe de menos capacidad que se mantiene en el cargo a otro directivo brillante que cambia de puesto o de organización rápidamente. También es cuestión de medida.
- Iniciativa: consiste en que la posibilidad de concebir acciones para la empresa debe ser estimulada en todos los niveles.
- Unidad de personal: consiste en que la armonía del personal constituye una gran fuerza para la empresa. En consecuencia es indispensable realizar esfuerzos tendentes a establecer esa cohesión del personal.

LA BUROCRACIA DE WEBER (1864 - 1920): COMO ESTRUCTURA IDEAL PARA LAS ORGANIZACIONES

Weber trató de encontrar la estructura ideal para las organizaciones modernas y a este tipo perfecto de organización lo denominó Burocracia. Hoy se emplea el término burocracia para trámites engorrosos, inútiles y lentos.

Se ha dado así el nombre de burocracia a algunos defectos prácticos de este tipo de estructura y no a la propia estructura. Es importante hacer la distinción de que ese uso vulgar es inadecuado.

Weber definió la burocracia a la que también se la denomina como organización burocrática o modelo burocrático.

Planteó las características que una estructura burocrática debía poseer los principales rasgos

distintivos de una organización de este tipo son los siguientes:

1ª Existencia de un sistema formal de normas reguladoras. En la burocracia se intentan prever las situaciones que se pueden plantear en el trabajo dando guía de comportamiento ante cada una de ellas. Todo debe estar recogido en las regulaciones existentes en la organización.

Las ventajas son claras; acciones homogéneas y consistentes de los empleados, ahorro de tiempo y esfuerzos, estandarización e independencia de las personas.

2ª Impersonalidad. La confianza con las normas escritas conduce a la impersonalidad. Se hacen las cosas porque están previstas en las normas. Se obedece a alguien porque ocupa un cargo superior no por su personalidad.

3ª División del trabajo. La burocracia es un tipo de organización que se basa en una división sistemática del trabajo la eficiencia aumenta con la especialización. Además de las razones tradicionales a favor de la división del trabajo, aquí se añade la que es más fácil reemplazar a alguien y adiestrar en su puesto a otra persona.

4ª Jerarquía. En una burocracia existe una cadena de mando ininterrumpida que va quedando el cargo de más rango hasta los operarios.

La estructura burocrática tiene forma piramidal estratificándose en una serie de niveles la autoridad es mayor cuanto más alto se encuentre el puesto en la jerarquía.

5ª Solución formal. La organización se asegura que las capacidades del empleado que va a contratar mediante unos requisitos de entrada como educación o experiencia. Las personas se asignan a los puestos en función de sus cualidades.

6ª La carrera de larga duración. Consiste en que a las personas de la organización se les garantiza que mientras posean las cualidades requeridas para el trabajo y lo desempeñen de acuerdo a las normas, permanecerán en la misma. También se le ofrece la posibilidad de ascender a medida que vayan demostrando méritos y capacidades suficientes para ello.

En general, la burocracia es un tipo de estructura ideal basado en las normas escritas, la impersonalidad, la división del trabajo, la autoridad y la selección formal de sus empleados.

Consecuentemente no la podemos encontrar de una forma totalmente pura en la realidad. En la práctica no existe una organización burocrática o no burocrática, sino organizaciones con un grado mayor o menor de burocracia.

Las organizaciones reales deberán ser colocados en una línea continua que separa los dos extremos.

(ESQUEMA)

La posición que ocupa una organización en esta línea dependerá del grado del que posea las características anteriores. Digamos de otra forma, toda la organización es de algún modo burocrática, pues posee cierta cantidad de una o más rasgos de este tipo de estructura.

En diversos grados todas las grandes organizaciones humanas son también burocráticas, independientemente de su orientación, económica social, ideológica o religiosa.

Cualquier gran organización para poder lograr un cierto grado de eficiencia y eficacia en la realización de

sus realidades depende del establecimiento de la especialización en el trabajo, de fijar los canales de autoridad de regular los comportamientos, de independizarse de las actuaciones personales y de buscar trabajadores cualificados. Incluso dentro de una misma empresa puede haber departamentos muy burocratizados junto con otros muy poco burocratizados.

Weber pensaba que la estructura que poseyeran todos los atributos anteriores, obtendría una gran eficiencia en la realización de sus actividades. En la práctica, esas características potencialmente beneficiosas han servido en multitud de ocasiones para provocar efectos contrarios a los inicialmente previstos. Así hoy en día la burocracia se asocia más con la idea de ineficiencia, que con la original de su autor.

2.3 TEORÍAS ORIENTADAS AL COMPORTAMIENTO

En estas teorías orientadas al comportamiento se configura una evidente posición crítica a los principios clásicos, implican una visión nueva del hombre y la organización, capaz de superar la interpretación mecanicista o de sujeto pasivo de las teorías clásicas o tradicionales.

Y dentro de las teorías orientadas al comportamiento son tres las teorías que destacan:

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

En el año 1924 comienzan unos experimentos en la fábrica de HAWTHORNE de la empresa WESTERN ELECTRIC en la fábrica de CHICAGO. La experiencia seguía el paradigma de la administración científica (estudiar la forma de hacer cada trabajo, determinar la mejor manera de hacerlo y enseñarlo), según el paradigma de la Escuela de la administración científica la consecuencia directa sería el aumento del rendimiento de cada obrero.

Sin embargo los resultados que se obtuvieron fueron desconcertantes, porque al manipular cualquier variable del ambiente laboral como la iluminación del puesto de trabajo se obtenía de forma consistente un aumento de la productividad y daba igual que el sentido que la modificación fuese beneficiosa o perjudicial para el propio trabajador. Estas consecuencias aparentemente absurdas ya que se empeoraban las condiciones y mejoraba el rendimiento personal, provocaban el abandono de los estudios hasta 1927, año al que se llamó a ELTON MAYO entonces profesor de HARVARD, para intentar resolver el enigma junto a otros colaboradores de dicha universidad.

Los experimentos fueron desde 1927 hasta 1932 aunque sólo interesaron a los investigadores los resultados alcanzados hasta junio de 1927 se escogió un equipo experimental de 6 muchachos, 5 que montaban relés de teléfonos y 1 que preparaba las piezas necesarias.

Además del supervisor había 1 observador que posteriormente contó con la ayuda de varios asistentes, a los trabajadores se les dio información completa sobre los objetivos de la investigación y sobre los resultados que se iban obteniendo. Los cambios eran consultados previamente con ellos, y se les pidió que trabajaran normalmente y con tranquilidad. Durante esta fase y en un primer periodo se fijaron las condiciones normales del trabajo: 2400 relés montados a la semana partido por trabajadora.

Después se aisló al grupo y se mantuvo un sistema de pago basado en la productividad individual en lugar de la que se venía empleando en la fábrica la que contemplaba la productividad global. Con este sistema aumentó la producción del grupo de trabajo. Más tarde se dio un descanso de 5 minutos por la mañana y otros 5 por la tarde, volviendo a aumentar la producción del grupo de trabajo. Cuando los periodos de descansos subieron a 10 minutos continuó aumentando la producción, y además las muchachas se quejaron por la interrupción del ritmo de trabajo.

Con 10 minutos de descanso por la mañana y 10 por la tarde sirviéndose en uno de los descansos un

refrigerio volvió a aumentar la producción también aumentaron las producciones cuando se redujo en media hora el tiempo de trabajo y cuando se suprimió el trabajo de los sábados. Al final se suprimieron todos los beneficios que se habían dado durante la experiencia con el consentimiento de los trabajadores obteniéndose una producción superior a todos los anteriores de 3000 unidades / semana.

Ante estos hechos los investigadores de HAWTHORNE llegaron a la conclusión de que además de los factores físicos de motivación conocidos (salarios y seguridad en el trabajo), existía un nuevo factor el psicológico y otros relacionados con el grupo.

Los trabajadores achacaban la mejora en los rendimientos a no sentirse vigilados y a estar más integrados en el grupo además de tener la colaboración de los investigadores.

En otra fase 1928 - 1931, se llevó adelante un programa de entrevistas para estudiar las relaciones humanas, objetivo muy distinto del inicial. Entre 1929 y 1930 se entrevistó a más de 20000 empleados a presidiéndose la existencia de grupos informales de trabajo.

La última fase 1931 - 1932, se hizo para estudiar los grupos informales, esta fase sirvió también para examinar las relaciones entre la organización formal y la informal.

Aunque han sido muy criticados los expertos, ayudaron sobre la manera a modificar los suplementos técnicos racionales de la escuela clásica dando más transcendencia al factor humano en la gestión, tanto desde el punto de vista del grupo como de la necesidad reconocida de una mejor comunicación entre mandos y trabajadores, por ello las teorías derivadas de estos experimentos se llaman también teorías de las relaciones humanas. Estas teorías no rechazan todas las aportaciones de las escuelas clásicas lo que se afirma es que no pueden funcionar bien porque las personas no actúan siempre de manera racional (sino se movían por motivaciones económicas) por ello no son totalmente válidos.

El punto de vista de las teorías de la Escuela de las relaciones humanas se resumen en los 4 puntos siguientes:

- Las personas son motivadas por las necesidades sociales, es decir, no solo son motivados por los incentivos económicos.
- Las personas obtiene su sentido de identidad gracias a sus relaciones con los demás, forman parte de un grupo con relaciones tanto formales como informales. EN este sentido se acerca la existencia del liderazgo el cual puede oponerse o sustituir a la autoridad formal.
- Debido al progreso industrial y a las tareas, cada vez más rutinarios el trabajo produce insatisfacción.
- Los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrado por los mandos para satisfacer las necesidades sociales.

TEORÍA A DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTISTA - BEHAVIOMISTAS

Posteriormente esta escuela continúa la línea abierta por la Escuela de las Relaciones Humanas alcanzando una gran importancia en EEUU al final de los años 50 y principios de los 60. La evolución posterior ha conducido a lo que vienen llamándose la TEORÍA A DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.

La idea central de esta corriente se apoya en que los trabajadores que se sienten motivados en la empresa producen mayores beneficios a esta que si se sigue criterios burocráticos. Sus autores resaltan en sus trabajos la propulsión innata del hombre a resistirse a la formalización y a las dos personalizaciones, concluyendo que muchas de las deficiencias organizativas se daban como consecuencia de esto. Destacan en los autores de esta escuela 4 aspectos primordiales:

- Tratamiento dado a la motivación
- Los diferentes estados sobre los estilos de mando
- El proceso de toma de decisiones
- El comportamiento en la empresa u organización.

En este sentido diremos que el significado del comportamiento está relacionado con la productividad o cooperación con los mandos del grupo de trabajo.

Algunos de ellos son MASLOW, MCGREGOR,

En general los candidatos deciden que era más conveniente para la naturaleza humana un trabajo con mayor libertad y satisfacción del que se venía practicando hasta entonces, y que los trabajadores que se sienten motivados en la empresa producen mayores beneficios a esta que se siguen criterios burocráticos. El parecer de los conductistas es que el diseño racional del trabajo conduce a la monotonía ya que los empleados no pueden aplicar todo su poder creativo. Uno de los objetivos de estos autores es que se eliminan las normas innecesarias y los trabajos monótonos así como los sistemas de mando autoritarios, a diferencia de las escuelas clásicas y de relaciones humanas que resaltaban las motivaciones externas al trabajador como eran las gratificaciones económicas y la aceptación social, en el caso de la escuela de las relaciones humanas, la escuela conductista estudia con bastante profundidad las motivaciones internas.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIALES

Este enfoque de los sistemas sociales, también llamado sistemas sociales cooperativos, tienen como fuente de inspiración la obra de BARNARD "THE FUNCTION OF THE EXECUTIVE", las funciones de los elementos dirigentes. Otros son (SIMON, MARCH, CYERT)

La idea del sistema social cooperativo implica que los directivos deben poseer las capacidades técnicas y humanas para desarrollar un sistema capaz de satisfacer los objetivos de todos los grupos involucrados en la organización a la vez que cumplen los fines impersonales de la misma. Interesa pues investigar las condiciones de equilibrio social e la organización a través de metas comunes. Aportaciones fundamentales:

- Análisis del proceso de adopción de decisiones en la organización
- Análisis del proceso de fijación de objetivos en la empresa.
- El estudio del conflicto en las organizaciones
- La revisión de algunos principios básicos como el de unidad de mando o el ángulo de control.

2.4 ENFOQUE MATEMÁTICO O DE LOS MÉTODOS CUANTITATIVOS

El desarrollo de las técnicas cuantitativas fundamentalmente de la investigación operativa tienen sus orígenes en Gran Bretaña durante la II Guerra Mundial, cuando ante la necesidad bélica se recurre a soluciones que pueden emanar de grupos de científicos que reúnen personajes con distintos orígenes formativos y que utilizan una serie de técnicas matemáticas que se adoptan a los casos planteados. Se trata de una serie de métodos cuyo objetivo es la construcción de modelos abstractos, fundamentados en la lógica y la matemática que recogen parte de la amplia problemática empresarial tratando de decidir soluciones óptimas mediante el empleo de procedimientos formalizados. Para cumplir con este objetivo la investigación operativa recurre a un conjunto de técnicos matemáticos entre los que podemos destacar, la programación lineal, no lineal y dinámica, la teoría de juegos, la teoría de Redes (o grafos y redes), la teoría de los procesos estocásticos (en particular la teoría de Colas), y un conjunto de métodos experimentales como la simulación, entre otros ... En este contexto la investigación operativa ofrece al directivo entre otros las siguientes posibilidades prácticas:

- Presenta consecuencias cuantificadas de las decisiones alternativas.
- Con ello permite la comparación de la eficiencia de estas decisiones según criterios objetivos.
- Contemplan las posibles compromisos entre objetivos múltiples, reduciendo la dificultad de elección de las decisiones.
- Facilita la decisión en condiciones de incertidumbre, al reflejar todas las posibles combinaciones en el cuadro de resultados.

Los inconvenientes que se pueden observar son los siguientes:

- Los modelos no pueden representar a una organización en su totalidad.
- No todas las situaciones a considerar en una decisión son cuantificables.
- Más válidos a nivel de supervisores de primera línea, pero poco útiles para las decisiones de la alta gerencia.

2.5 ENFOQUE SOCIOTÉCNICO

El enfoque sociotécnico tienen sus orígenes en los trabajos desarrollados por los miembros de BRITISH TAVISTOCK INSTITUTE OF HUMAN RELATIONS de London, EL TRIST Y KWBAMFOR, estudiaron las repercusiones de los cambios tecnológicos en los grupos de trabajo, de la Inglaterra minera al carbón, concluyendo que las estructuras técnicas o de tecnología y social o de personas, están íntimamente relacionadas.

En resumen la escuela socio-técnica aporta un marco teórico y práctico para entender, diseñar, transformar y administrar las organizaciones. Es una teoría de diseño flexible que estimula la elección del tipo de estructura organizativa en función de factores estratégicos o del entorno, técnicas generales y productivos o de la tecnología, y sociales a lo RRHH, los sistemas de trabajo de alto rendimiento en las empresas, diseños organizativos que integran los avances tecnológicos, por ejemplo; los sistemas expertos, y el diseño del sistema humano, por ejemplo; los equipos de trabajo autónomos, todos ellos son casos prácticos de la aplicación de este enfoque de la actualidad.

Finalmente hay que señalar que este enfoque remarca no sólo la importancia de la tecnología y de las personas en la elección del tipo de organización sino que además valora la incidencia clara del entorno, la empresa es considerada por estos autores como un sistema socio-técnico abierto.

Este es un enfoque precedente del contingente.

2.6 TEORÍAS NEOCLÁSICAS

A pesar de los avances en la teoría de la administración de empresas siguen vigentes muchos conceptos de los clásicos, la orientación neoclásica investiga la actualización de los criterios clásicos.

Y las características fundamentales son:

- Se da un gran valor a los aspectos prácticos de la administración. Un concepto que no puede aplicarse no es de interés.
- Actualización de las ideas clásicas como reacción al auge de las teorías conductistas. Consideración de los conceptos de estructura autoridad y responsabilidad departamentalización y otros.
- Impulso y actualización de los principios clásicos de Fayol.
- Importancia de los objetivos y los resultados. Una de las principales aportaciones de las teorías neoclásicas es la administración o dirección por objetivos.
- Empleo de las ideas de otras teorías que se juzgan de interés. El interés se juzga desde el punto

de vista de la posible aplicación práctica del directivo por eso estas teorías se conocen por el título de teorías de enfoque operacional, así— por ejemplo se aprovechan algunas aportaciones de las teorías de las relaciones humanas, como la organización informal, la dinámica de grupos, las comunicaciones interpersonales, el liderazgo y la apertura hacia la dirección democrática.

Este conjunto de teorías se articulan bajo un sistema de clasificación construido alrededor de las 5 funciones administrativas (planificación, organización, dirección, control y RRHH).

2.7 OTROS ENFOQUES ACTUALES

De entre las junglas de teorías actuales de la administración, tal y como la definió en 1961 KOONTZ, estudiaremos las que tienen más relevancia;

EL ENFOQUE DE SISTEMAS (BERTALANFFY)

Desde 1924, este autor trabajó una teoría integradora que pudiera proporcionar principios u modelos generales para otras ciencias, de tal manera que los descubrimientos realizados en una de ellas, pudieran aplicarse a los demás. La idea de organización como sistema, juega un papel muy importante tanto en aspectos teóricos como prácticos. Es una teoría que amplía la óptica del análisis de quienes la utiliza y que nos permite definir a la empresa como un sistema abierto en constante interacción con sus distintos medios o entorno, es decir, con el entorno, que se compone además de elementos interdependientes como subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas distintas, y por tanto nos permite observar la complejidad de todos los conceptos y procesos que se relacionan con aquella empresa pero además la empresa es también considerada como un sistema dinámico puesto que persigue simultáneamente una pluralidad de objetivos.

Una de las enseñanzas más importantes del enfoque de sistemas reside en reconocer que la actividad de una parte de la organización afecta a la actividad de cualquiera de las demás.

De este modo nos hace concebir a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas, es decir, que cualquier cosa que tocamos provoca unas consecuencias en el resto de la organización. La imagen de interrelación ha llevado a muchos directivos a redefinir los problemas para poder integrar esos efectos múltiples. Finalmente el enfoque nos conduce mentalmente a la idea de adaptación continua, los directivos deben conducir su empresa de manera que responda a los cambios de su entorno. Las entradas y salidas influyen decisivamente en el proceso de transformación al ser el origen de los recursos y el destinatario de todos los esfuerzos de los directivos. Rechazar la idea de que para sobrevivir hay que estar en sintonía con nuestro medio ambiente, conduce a la empresa al agotamiento al desorden y finalmente a la desaparición.

EL ENFOQUE CONTINGENTE

A mediados de los años 50 WOODWARD, este autor realizó un estudio sobre la relación entre las estructuras de aquellas empresas manufactureras y los sistemas de producción utilizados, introduciendo en la teoría de la organización la tesis de la contingencia, que consiste en la efectividad o resultados de la organización que queda sustancialmente condicionada por el ajuste o correspondencia entre situación y estructura.

Este enfoque considera que no existe un único modo de administrar que sea el óptimo en todas las situaciones que pueda vivir la organización. Es frecuente que fórmulas altamente efectivas en algunas situaciones no funcionen bien en otras, usando los mismos medios los resultados alcanzados varían porque las situaciones en que se emplean difieren. Así— una técnica que funciona bien en su caso, no tienen porque funcionan bien en todas las demás. Así— pues el contexto de la organización ejerce una influencia determinista en la elección de una estructura organizativa.

En concreto, 3 grandes variables contextuales destacan en los estudios de esta escuela:

- El tamaño de la organización
- La tecnología
- EL entorno

La eficiencia dependerá en gran medida por tanto de la congruencia entre las variables contextuales o factores de contingencia y la estructura.

No hay estructuras óptimas, sino que estas son consecuencia de un continuo proceso que adaptaba las modificaciones del contexto.

¿Cómo actuar entonces? Según este enfoque todo depende de las contingencias, la tarea del administrador consistirá en identificar los factores contingentes que definen una situación dada, ver como se combinan esos factores y tratar de hallar la respuesta correcta a ese conjunto de variables concretos.

El enfoque contingente establece la consecuencia de recetas universales, (válidos para todo tiempo y lugar) para este enfoque la respuesta a un problema depende el conjunto e circunstancias que se presenten. En enfoque contingente centra su línea de investigación en el estudio de un problema, mediante el establecimiento e relaciones condicionales del tipo “si (condicional) Entonces”, entre las variables de un problema.

La primera parte de estas relaciones, incluye una serie más o menos compleja de variables independientes, como por ejemplo; datos económicos, competidores, tecnología, tipo de actividades, características estructurales, situaciones social, etc....

Obviamente cuantas más variables incluyamos en la representación más representativa será, pero el análisis se dificulta al multiplicarse las posibles combinaciones, en la parte final de la relación, después del “entonces” se encontrarán las respuestas aplicar para resolver los problemas. Se incluirán aquí, por ejemplo; los parámetros estructurales, el grado de participación en las decisiones a dejar a los subordinados, o el estilo de liderazgo a adoptar.

Resumiendo, si existen ciertas condiciones ambientales, entonces ciertos conceptos y técnicas administrativas serán más efectivos que otros para alcanzar los fines propuestos. Este enfoque se opone a la visión clásica y conductista de la administración sostiene que no existe unos principios universales, rígidos y limitados en número para ofrecer al que quiere saber: ¿Cómo administrar?

Critica a este enfoque

Los principios administrativos quedan relativizadas, aunque debemos buscar las características de cada situación que pueden influir en su validez y exactitud e su formulación debemos recordar que muchos de estos principios son aplicables a múltiples situaciones bastante similares, por ejemplo; la división del trabajo, la unidad de mando, la remuneración equitativa, colaboración del personal son aplicables en cualquier ocasión.

ENFOQUE CLÁSICO principios universales

Si se da un fenómeno X

Entonces la situación es Z

X Z

ENFOQUE CONTINGENTE

Si se da un fenómeno X

En unas condiciones Y1, Y2, Y3

Entonces la solución en Z

ENFOQUE DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Este sigue la línea de las teorías orientadas al comportamiento, de modo que tratan de establecer el proceso mediante el cual los conocimientos y prácticas aportadas por esas teorías, son utilizados para conseguir una mayor eficiencia en la acción administrativa incluyendo una mejor calidad de vida en el trabajo y un aumento de productividad. Se trata de gestionar de modo efectivo los cambios que se dan en las organizaciones, es decir, la gestión del cambio. Todo cambio organizativo desde esta óptica debe iniciarse en el recurso humano mediante una estrategia formativa en reuniones de confrontación y otras técnicas, esta estrategia formativa trata de alcanzar un funcionamiento más efectivo a través de una mayor legitimación de los sentimientos del personal, la gestión por equipo o grupo de trabajo, las técnicas de solución de conflictos.

ENFOQUE ESTRATÉGICO

Los métodos actuales que derivan del enfoque de administración estratégica, analiza la administración de empresa en tiempo de turbulencias, basándose en el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno frente a las fortalezas y debilidades de la empresa, esto es lo que se llama análisis Dafo.

A mediados de los 70 se empieza un proceso de ruptura radical con la evolución tradicional seguida por el entorno en términos generales, ello genera una dificultad de la empresa a su entorno, siendo los cambios afrontar a los mismos totalmente independiente de sus tendencias en el pasado.

La empresa se enfrenta por tanto ha llamado problema GAP estratégico que le obliga a adoptar sistemas anticipativos o a priori de la administración. Siendo insuficientes los sistemas reactivos o a posteriori que hasta la fecha funcionaban con eficiencia. Esta nueva actitud estratégica de las organizaciones, obligan a un análisis profundo interno y externo como soporte de lo que se ha dado en llamar el proceso de dirección estratégico de la empresa.

Para el logro de sus objetivos las empresas ha de analizar ese GAP estratégico o diferenciado entre lo que se debe o puede o hace y lo que se hace. Y de ahí se deriva lo que las empresas puede considerar y poner en marcha.

ANÁLISIS ECONÓMICO DE LAS ORGANIZACIONES

Este análisis es resultado del acercamiento entre la teoría de la organización y la teoría económica que se ha interesado por explicar los fenómenos organizativos.

Plantea el estudio de las organizaciones y los fenómenos organizativos utilizan conceptos de la organización contemporánea, del comportamiento organizativo y de la microeconomía.

Dentro de este vamos a ver dos teorías;

- Teoría de la Agencia: según esta teoría la empresa estará constituida por un conjunto de contratos o de relaciones de agencia.

La relación contractual, se define como un contrato en el que uno o más personas (llamadas principal), encomienda a otras que se llama agente, la realización de un servicio en su proyecto lo que implica delegar alguna autoridad al agente. El principal y agente se ven comprometidas en un comportamiento cooperativo tiene objetivo y actitudes diferentes hacia el riesgo, por ejemplo; accionista y directivos, empleadores y empleados....

- Teoría de los costes de transacción: son costes asociados a la forma o al mecanismo que se elige para llegar a cabo la asignación de recursos. Estos costes se producen en el mercado como dentro de la empresa.

Estos son, costes del funcionamiento del intercambio.

Se destaca la importancia de los costes derivados de la realización de las transacciones económicas, con el propósito de comparar la eficiencia relativa con que operan diversas instituciones económicas y explicar la prevalencia de una sobre otras en términos de costes de transacción.

Esta teoría contempla al mercado y a la empresa como formas alternativa de organizar la actividad económica de la empresa y compara estas 2 formas entorno al análisis de los costes de transacción. Según esta teoría las empresas existen porque bajo ciertas condiciones en determinadas ocasiones los costes de transacción interna de la organización son inferiores a los costes de transacción del mercado, es decir, porque realizar una asignación más eficiente de los recursos que el mecanismo puro de fijación de precios por el mercado.

Esta teoría en definitiva suponen un reconocimiento de la imperfección del funcionamiento de los mercados la más invisible de ADAMS SMIT se sustituye por la mano visible del empresario o directivo.

Organización y Administración de Empresas II	
Tema 02: EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	
página	16

IMPORTANTE

IMPORTANTE

IMPORTANTE