



Evolución del pensamiento en administración

Por JORGE A. FRANCO Y ÁNGEL H. DE MENDONÇA

Introducción

En la administración, es esencial que el método utilizado para su estudio sea adecuado y esté basado en el conocimiento científico. La búsqueda de ese conocimiento es el tema que recorreremos en este capítulo.

Las organizaciones estudiadas por la administración son construcciones sociales analizables desde la perspectiva de la realidad social e histórica. Esta característica de las organizaciones exige a la administración construir una red de conceptos útil para observar la multicausalidad de los fenómenos y la complejidad de las interrelaciones.

Intervienen en la construcción de esos conceptos que componen la administración tanto el estudio metódico como las teorías y los modelos mentales de cada uno de los autores, por lo que, al estudiar la evolución de la administración, debe tenerse en cuenta que las propuestas y teorías generadas por cada uno de ellos están condicionadas por la subjetividad subyacente, propia de las perspectivas históricas, sociales e ideológicas.

Al ser la administración una disciplina en permanente construcción, estudiaremos los distintos modos de acercarse al conocimiento sobre las organizaciones, producidos a lo largo de los siglos XIX y XX y el inicio de éste. En la reseña, los autores estadounidenses tienen una importancia mayor por el desarrollo temprano de sus escuelas de negocios y por su influencia en la organización empresarial, económica y social mundial.

Según Klitsberg: "Toda la dinámica de desenvolvimiento de una organización, la naturaleza de sus objetivos y la conducta de sus integrantes humanos están estrechamente correlacionadas con las características sociales, políticas, culturales, económicas, etc., del medio o contexto en donde existen" (1975).

En consecuencia, para lograr una comprensión crítica de las teorías y técnicas propuestas por esta disciplina en sus distintas corrientes, hay que considerar que los conocimientos surgidos en cada tiempo y lugar son propios de ese tiempo, ese lugar y esa sociedad, por lo que no siempre serán apropiados para otro tiempo, otro lugar y otra sociedad.

Estudiar la evolución en las teorías y técnicas contribuirá a comprender las organizaciones, el mundo de los negocios y el origen de las ideas predominantes en el desenvolvimiento en distintas épocas. Cada alumno, desde su propia red de conceptos, procurará llegar a la comprensión de las distintas teorías y técnicas que se exponen y extraer de ellas su interpretación, validez y utilidad.

Las escuelas de administración

Realizamos una aclaración previa: en este texto, el término "escuelas" se refiere a distintas corrientes de pensamiento sobre administración, cada una de las cuales reúne a pensadores y administradores que muestran fuertes coincidencias en su interpretación de las organizaciones, aunque no hubiese contacto personal entre ellos: en una misma "escuela" se puede incluir a personas que hayan actuado en forma totalmente autónoma respecto de sus demás integrantes, pero con coincidencias en los modos de analizar las organizaciones.

Surgimiento del estudio metódico de la administración

CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA DEL PERIODO

Hay factores históricos que impulsan el desarrollo de la administración como disciplina. Tomemos algunos conceptos de la obra *El nacimiento del mundo moderno*, del historiador Paul Johnson (1989):

"A partir de 1815, con el advenimiento de la paz luego de la caída de Napoleón, el ritmo constante del crecimiento industrial de la economía británica gestado en la Revolución Industrial en la década de 1780 pudo reiniciarse plenamente con la llegada de la paz, cuando los inmensos recursos de la economía, la ciencia y la tecnología pudieron aplicarse a tareas constructivas, produciendo cambios fundamentales en Gran Bretaña, Europa continental, los Estados Unidos y en nuestro continente, con la independencia de las naciones latinoamericanas.

También da comienzo a la expansión del Imperio Británico en la India, África del sur y Australia. Como nunca antes se producían cambios políticos, sociales y económicos a un ritmo y magnitud nunca vistos en la historia de la humanidad. Estos cambios fueron acompañados por nuevas corrientes y descubrimientos en las ciencias, la música, la literatura y la filosofía, en una apretada trama de acontecimientos en la que cada factor reaccionando sobre los otros impulsó los cambios sociales y el desarrollo acelerado de la ciencia y la tecnología.

Las aplicaciones de la física, la química, la ingeniería moderna y el diseño industrial llevaron a la humanidad a los inicios de la Segunda Revolución Industrial con el desarrollo de máquinas perfeccionadas y el uso masivo del vapor, que aumentaron en forma constante la productividad y exigían la necesidad de desarrollar ingenios mecánicos capaces de resolver el número de cálculos y registraciones exigidos por un mundo industrializado.

Algunos ejemplos: Charles Babbage desarrolla la máquina de las diferencias destinada a calcular, que aplicó a elaborar las tablas del Almirantazgo británico referidas a las mareas, las longitudes y otros datos navales, y comenzó luego el diseño de una máquina analítica, la cual podía ser programada, sentando los principios del procesamiento mecánico de datos.

Mark Isambard Brunel, nacido en Normandía en 1769, resolvió el problema de la necesidad de garruchas de aparejos de la Marina Real británica, ya que cada barco de línea requería más de novecientos en sus aparejos y la demanda era de cien mil anuales; para abastecer a la escuadra se hacían a mano en Southampton y como la demanda había superado ampliamente la capacidad de producción, Brunel, aplicando la división del trabajo, diseñó cuarenta y cinco máquinas para una de las primeras líneas de producción, aumentando exponencialmente la productividad.

A mediados del siglo XIX, ya madura la Revolución Industrial, se incorporan al mercado de trabajo sectores sociales antes marginales y que por haber aumentado sus ingresos se suman a la demanda. Consecuencia de lo anterior es el aumento del mercado potencial para los productos estandarizados que podrían satisfacer las industrias florecientes".

Principales características de la Segunda Revolución Industrial

- Sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
- Sustitución del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo.
- Creciente importancia estratégica del dominio de las fuentes de hidrocarburos.
- Desarrollo de las máquinas automáticas y alto grado de especialización del trabajo.
- Creciente relación entre la industria y la ciencia.

- Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones; se mejoran y amplían las vías férreas (en 1880, Daimler y Benz inician la fabricación de automóviles; en 1888, Dunlop perfecciona el neumático; en 1908, Ford comienza a producir el Ford T).
- Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista: las empresas de socios solidarios que toman parte activa en la dirección de los negocios dieron lugar al llamado "capitalismo financiero", que tiene cuatro características principales:
 - El dominio de la industria por las inversiones bancarias e instituciones financieras y de crédito.
 - Una inmensa acumulación de capital, proveniente de monopolios y fusiones de empresas.
 - La separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas.
 - El desarrollo de las holding companies (casas matrices).
- Expansión de la industrialización en Europa central y oriental, y apertura de mercados como los del Extremo Oriente.
- A fines del siglo XIX, ya está consolidado el capitalismo contemporáneo. Aumenta la concentración de capital y, consecuentemente, el tamaño de las empresas y, con ello, aparecen los administradores profesionales de esas compañías, diferenciándose de la figura del dueño. Esas empresas, con creciente rentabilidad, pueden financiar el desarrollo de nuevas tecnologías que impulsan su transformación.
- Sobre el final del siglo XIX también surgen crisis económicas. Estas crisis significan retos para los actores sociales y, en particular, para las empresas que necesitan aumentar su productividad, la que permitirá mantener y elevar la tasa de ganancias de las empresas y, al mismo tiempo, incrementar los salarios reales, bajar los precios de sus productos, generar empleos e impulsar la demanda.
- Crecen la presencia y el desarrollo de los movimientos obreros organizados.

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1850-1919

Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
En todo el periodo abarcado	<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos autoritarios. • Luchas por la repartición económica y política del mundo (países débiles-países fuertes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Predominio del patriarcado. • Subordinación de la mujer. • Sin participación ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución del hierro por el acero y del vapor por otras fuentes de energía. • Invención del motor a dinamó (transforma fuerza mecánica en fuerza eléctrica). • Motor de combustión interna. • Investigación en ciencias aplicadas. • Telégrafo de Morse. • Abonos químicos. • Telefonía. • Hormigón armado. • Locomotora eléctrica. • Descubrimiento del bacilo de la tuberculosis. • Motor a gasolina. • Motor diésel.
1895			<ul style="list-style-type: none"> • Son descubiertos los rayos X y la radiactividad.
1900			<ul style="list-style-type: none"> • Plank expone la teoría cuántica.
1901			<ul style="list-style-type: none"> • Marconi realiza la primera transmisión inalámbrica transatlántica.
1903		<ul style="list-style-type: none"> • En los Estados Unidos se impone el jazz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primer vuelo en avión.
1904			<ul style="list-style-type: none"> • Fleming construye la válvula electrónica.
1905		<ul style="list-style-type: none"> • Weber presenta su obra. La ética protestante y el espíritu del capitalismo. 	
1910		<ul style="list-style-type: none"> • Jung desarrolla la teoría del inconsciente colectivo. 	

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1850-1919 (continúa)

Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1911		<ul style="list-style-type: none"> Einstein publica la teoría general de la relatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Rutherford descubre el número atómico.
1912			<ul style="list-style-type: none"> Hopkins descubre las vitaminas. Se diseñana circuitos electrónicos de válvulas para radio.
1913	<ul style="list-style-type: none"> Comienzo de la Primera Guerra Mundial. Disminución de intercambios comerciales; limitación de producción de bienes de intercambio. Desarrollo de la industria bélica. Crecimiento de los Estados Unidos. 		<ul style="list-style-type: none"> Geiger inventa el medidor de radiactividad. Se incorpora el motor diésel a los trenes. Comienza a producirse acero inoxidable.
1914	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de la participación de la mujer como mano de obra. 		
1915	<ul style="list-style-type: none"> Reemplazo de las monarquías por la democracia; debilitamiento de la idea de autoridad divina. Aumento de la participación ciudadana. Voto femenino. Los Estados Unidos invaden Haití. 		

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1850-1919 (continúa)

Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1916	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos invaden República Dominicana. 	<ul style="list-style-type: none"> Freud presenta <i>Introducción al psicoanálisis</i>. 	
1917	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos incorporan Puerto Rico a la Unión. En Rusia triunfa la revolución marxista. 	<ul style="list-style-type: none"> Lenin publica <i>El Estado y la revolución</i>. 	
1918	<ul style="list-style-type: none"> Reforma universitaria en la Argentina. 		<ul style="list-style-type: none"> Ecdes y Jordan diseñan circuitos de computación.
1919	<ul style="list-style-type: none"> Huelga general y Semana Trágica en la Argentina. Los Estados Unidos invaden Costa Rica. 		

Desarrollo de la administración como campo de estudio

El crecimiento en tamaño y complejidad de las empresas y los mercados, junto con las crisis económicas de fines del siglo XIX, aumenta las dificultades de las empresas para incrementar su productividad y su rentabilidad, y responder a las crecientes demandas sociales que se expresan, a menudo, con gran violencia.

Lo anterior impulsa el desarrollo de estudios metódicos de las empresas y sus operaciones, así como el desarrollo de escuelas de negocios y de escuelas de administración.

Una reseña de esta aparición es la que preparó el profesor Dr. Vicente L. Perel, y que resumimos a continuación: "La primera escuela universitaria de administración se crea en la Universidad de Pensilvania (Wharton School of Finance and Commerce) en 1881, gracias a un sustancial donativo de un hombre de negocios, Joseph Wharton. En 1898, la Universidad de Chicago funda su College of Commerce and Politics. En el mismo año, la Universidad de California inaugura el College of Commerce. En 1895, inaugura sus clases la London School of Economics and Political Science; en 1890, la Universidad de Birmingham inaugura la Facultad de Comercio. En la República Argentina, el 30 de septiembre de 1913, por disposición de la ley N° 9.254, se autoriza a la Universidad de Buenos Aires a organizar una Facultad de Ciencias Económicas, la que inicia sus actividades a partir del 1° de marzo de 1914; su primer decano fue el Dr. Carlos Rodríguez Etchart. La Administración ingresa como carrera el 13 de noviembre de 1958, fecha en que se crea la licenciatura en

Administración, cuyos cursos comienzan el primer cuatrimestre de 1959. El plan básico es el plan 'E', que dura entre 1959 y 1966". El profesor Perel expresa: "Ha bastado un breve período de ochenta años para la introducción de la administración como disciplina científica" y opina: "Lo que la Argentina tiene y ha tenido es un problema de dimensión enorme: está mal administrada. Sus recursos están mal asignados, y además no existe ni siquiera una actitud mental proclive a hacer más productivos los ingentes recursos que posee" (1982).

Escuelas clásicas

En estas escuelas destacamos a dos administradores y estudiosos de la administración, un estadounidense, Frederick Winslow Taylor, y un francés, Henri Fayol, cuyas obras fueron publicadas por primera vez en 1911 y en 1916, respectivamente. Una de las cosas que tienen en común es el convencimiento de que administrar es una actividad que se aprende y que, en consecuencia, se puede enseñar.

Según Fayol: "La enseñanza de la administración debe, por consiguiente, ser general y rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más extensa en las secundarias y muy desarrollada en las superiores" (1981). En tanto, Taylor dice: "Esta obra fue originalmente preparada para ser presentada a la American Society of Mechanical Engineers. Asimismo, esperamos que los demás lectores comprenderán que los mismos principios pueden ser aplicados con igual provecho en todas las actividades humanas: en la administración de los comercios, grandes y pequeños; en la administración de las iglesias e instituciones filantrópicas; en las universidades y en las reparticiones gubernamentales" (1981).

Ambos autores coinciden en que es necesaria su enseñanza, pues la correcta administración de todas las organizaciones potencia a cada una de ellas y al sistema económico en su conjunto.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Según The Britannica Concise (2004), Taylor fue un "inventor e ingeniero estadounidense. Nació en Germantown, Filadelfia; trabajó en industrias como la Bethlehem Steel Co., donde introdujo el estudio de tiempos y movimientos para sistematizar la administración y reducir el costo de la manufactura. Aunque su sistema provocó resentimiento y oposición entre los trabajadores cuando fue llevado a extremos, tuvo un inmenso impacto sobre el desarrollo de la tecnología de producción en masa e influyó en el desarrollo de prácticamente toda la industria moderna. Taylor es recordado como el padre de la administración científica".

Durante los años en que Taylor se dedicó a la administración, los Estados Unidos de América se encontraban en una fuerte expansión económica con la consiguiente necesidad de ampliar sus mercados, tanto en Extremo Oriente (China, Japón,

Filipinas, etc.), como en América Latina (Cuba, Puerto Rico, etc.). En esa época de cambios, también sufren la importante crisis económica de 1893.

Taylor origina la escuela conocida como la **administración científica** (de acuerdo con la denominación que él mismo le asigna) y afirma que se sustenta en cuatro principios fundamentales:

1. **Observación científica del trabajo.** En su desempeño como mecánico de fábrica primero y luego como personal jerárquico de la empresa, observa que los trabajadores realizan gran parte de su tarea de acuerdo con su saber previo o de acuerdo con lo que aprenderían de otros trabajadores más experimentados; lo mismo sucedía con respecto a las herramientas que utilizaban, las que podían llegar a ser traídas a la fábrica por el mismo trabajador. Esta modalidad, que dejaba gran parte del manejo de las actividades, los procedimientos y los procesos en manos de la iniciativa de los trabajadores, podía ser positiva para la productividad en casos individuales; sin embargo, disminuían la previsibilidad y el control del comportamiento de los trabajadores y el resto de la planificación de las operaciones de la empresa, afectando en alguna medida el ejercicio del poder de administradores y dueños.

En el tiempo en que Taylor desarrolla sus observaciones, se destacan factores referidos a ese punto, como los que se explican a continuación.

La masa de trabajadores que se incorpora a la empresa industrial moderna está, en gran medida, compuesta por trabajadores agrícolas expulsados del campo por la industrialización del agro, y los saberes que poseen no son los propios de la actividad industrial. El desarrollo de la industria manufacturera con la producción en masa necesita que las operaciones sean previsibles, lo que cuestiona el depender de la iniciativa del trabajador, que puede generarla: "Bajo el tipo antiguo de administración, el éxito depende casi completamente de conseguir la 'iniciativa' de los obreros, y es por cierto un caso raro que esta iniciativa realmente se logre" (Taylor, 1981).

Además, es cada vez más marcada la separación de la propiedad de las empresas y su administración, y existe preocupación por la llamada "cuestión social" apoyada en los grandes cambios en las relaciones económicas, sociales y políticas (un ejemplo es que, en 1890, los trabajadores sindicalmente organizados conmemoran por primera vez el Día del Trabajo).

Comienza a visualizarse, entonces, la creciente tendencia a la separación de la propiedad y la administración de las empresas.

En su obra de 1911, Taylor propone "que la administración sea la que estudie cuál es la mejor forma de desarrollar cada tarea y cuál es la herramienta más adecuada para ello y no dejando esto librado a la iniciativa del trabajador" (1981). Considera al estudio sistemático de los métodos y procedimientos la manera correcta de establecer la mejor forma de realizar cada tarea.

2. **Selección del personal.** Para la puesta en marcha de las propuestas de la administración científica, Taylor explica que, una vez conocidos los procedimientos y herramientas más adecuados, se debe implementar una selección del personal realizada con una base científica, identificando los requerimientos del puesto y buscando al postulante que mejor se adecue a esos requerimientos, a quien, una vez seleccionado, se le ha de capacitar y guiar para el cumplimiento de su función y para su desarrollo como trabajador en función de su potencialidad (y no en función de las preferencias que pudiere manifestar).

3. **Supervisión funcional.** Taylor propone seleccionar dentro de la empresa a personal altamente capacitado y entrenado de cada especialidad y asignarle la tarea de apoyo de los trabajadores para el correcto desempeño de las tareas.

A estos trabajadores especializados los denomina "supervisores funcionales" y los designa encargados de vigilar que los obreros entiendan y apliquen las instrucciones recibidas (esta institución de los supervisores funcionales será luego criticada y por fin dejada de lado, pues su acción generaba conflictos con los jefes de área, que veían menguada su autoridad en su sector).

4. **Nueva división del trabajo.** El autor cierra esta visión de la administración científica instituyendo una nueva división del trabajo, ya que no alcanza con dividir el trabajo en función de las tareas, sino que resulta necesario separar las decisiones de las acciones: "La administración es la que ha de establecer para cada actividad la 'mejor manera', y los trabajadores han de ejecutar las instrucciones que reciben". Según explica Taylor, los tres primeros principios ya existían en diversas empresas de esa época, pero es este último el que caracteriza a la administración científica, en la que: "Todo trabajo que bajo el sistema antiguo era hecho por el obrero como resultado de su experiencia personal, en el nuevo sistema debe necesariamente ser hecho por la administración de acuerdo con las leyes de la ciencia" (1981).

Deberes (principios) fundamentales de la administración según Taylor

Primero: desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

Segundo: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.

Tercero: coopera equitativamente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

Cuarto: distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos."

Remuneraciones

Este tema fue objeto de profundo interés y análisis para Taylor, pero acotó su importancia al considerarlo una herramienta dentro de un modo general de administrar: "Sin embargo, en una administración científica, el sistema de salario adoptado no es más que un elemento necesario" (1981).

Modos de determinación de salarios más habituales en ese tiempo

Una combinación de tiempo y piezas producidas (generalmente, sobre la base de un acuerdo entre asociaciones de empresas y de obreros de la industria correspondiente) incluye, entre otros:

- El pago por tiempo (sea jornada, hora o semana).
- El pago por pieza (destajo).
- El pago con premios y castigos por producir en exceso o en defecto respecto de una tasa de producción establecida.

El análisis que efectúa la administración científica está condicionado por la concepción de la naturaleza humana, ya que de ella depende la motivación del empleado para trabajar conforme a la necesidad de productividad de la empresa.

Para Taylor, los trabajadores son básicamente holgazanes y tienden a efectuar una simulación de trabajo generando tiempos muertos en la jornada laboral, lo que perjudica los intereses de la empresa.

Esta caracterización del trabajador supone que el ser humano tiene como lógica de sus decisiones la racionalidad económica. Si éste es el factor motivador principal, las personas trabajarán mejor cuanto mayor sea su remuneración, por lo que hay que encontrar una forma de remuneración relacionada con la productividad del trabajador. Esto se puede lograr en algunos casos con el pago por pieza, o pago a destajo, pero, si fuere sólo así, la producción total de la empresa quedaría condicionada a la iniciativa de cada obrero, y esto último está enfrentado con que la planificación y el control estén en la administración y no en los trabajadores.

Modo de determinación de salarios recomendado por Taylor

Habría que pagar en función del esfuerzo del trabajador en el cumplimiento de la tarea planificada científicamente para él por la administración: "El trabajo de cada obrero es cuidadosamente proyectado, de manera tal que su ejecución exija una tarea consciente y prolija, pero ejecutada a una velocidad tal que en ningún caso le exija un ritmo de trabajo que sea perjudicial para su salud. [...] Todos somos niños grandes, y es igualmente cierto que el obrero común trabajará con mayor provecho para sí mismo y para su patrón cuando se le fije cada día una tarea definida que habrá de ejecutar en un tiempo dado, y que constituye un trabajo correcto diario para un buen obrero. [...] Por lo tanto, cuando a los obreros se les asigna diariamente una tarea que exige un alto promedio de velocidad, es absolutamente necesario que se les asegure la tarifa máxima cada vez que tenga éxito" (1981).

En conclusión, hay cuatro elementos a considerar:

- La remuneración como principal factor motivador del obrero.
- La necesidad de diseñar correctamente, la tarea de cada trabajador.
- La voluntad del trabajador dirigida a cumplir con las instrucciones para realizar su tarea.
- La remuneración que premie el esfuerzo.

Condiciones de trabajo

La administración debe estudiar sistemáticamente los procesos y procedimientos de trabajo para encontrar cuál es la mejor manera de realizar una tarea, cuáles son los mejores instrumentos y las mejores condiciones de trabajo para realizar esa tarea. Por ello, deberá:

- Adecuar instrumentos y herramientas de trabajo y equipos de producción, a fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
- Establecer una distribución física de las máquinas y los equipos para racionalizar el flujo de los materiales y la producción.
- Mejorar el nivel de ruido, la iluminación y el confort general para no afectar la eficiencia del trabajador.
- Proveer instrumentos y equipos para reducir movimientos innecesarios.

Estandarización

La escuela de administración científica afirma que corresponde estandarizar (formalizar) tanto la tarea del trabajador como el conjunto de procesos y procedimientos de la empresa, las máquinas y los equipos, y las materias primas y los materiales, para impedir que la diversidad genere complejidad y, así, aumentar la eficiencia y centralizar las decisiones y el control.

Otros integrantes de la escuela de administración científica

- **Harrington Emerson (1853-1931)**. Ingeniero estadounidense, buscó simplificar los métodos de estudio del trabajo.
- **Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972)**. Lillian (psicóloga industrial) centró su atención en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores; en 1912, publicó su obra *The Psychology of Management*.
- **Frank (constructor)** se especializó en el estudio de movimientos y tiempos; desarrolló, entre otras, una técnica de trabajo que triplicó la producción que un albañil podía realizar en un día.

En *Principios de la Administración científica* (1981), Taylor dice lo siguiente sobre los Gilbreth: "Resulta interesante que ellos llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el

trabajador sino, más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores".

- **Henry Gantt (1861-1919)**. Trabajó sobre la selección científica de los trabajadores; desarrolló el gráfico de barras que lleva su nombre y que muestra el tiempo programado para cumplir una tarea y los programas relacionados para hacer otras tareas.

• **Henry Ford (1863-1947)**. Este empresario, pionero de la administración moderna, ha tenido un trascendencia tal que dio nombre a toda una concepción del management, por lo que es sinónimo de la producción en serie.

En 1903, funda la Ford Motor Company, donde en 1908 se construyó el primer Ford T. Este auto cambia el concepto predominante en esa época, que visualiza al automóvil como símbolo de riqueza, ya que, como estaba dirigido a las masas, debía ser construido en serie y a bajo costo, incrementando constantemente la eficiencia (en 1908, tardaban más de doce horas para construir cada vehículo, y en 1920, sólo un minuto por auto).

La búsqueda de la eficiencia y del incremento constante de la productividad por parte de Ford se asienta en:

- Simplificar las tareas dividiéndolas al máximo, a fin de obtener eficiencia por especialización, y simplificar también la capacitación del operario, lo que le permitió enfrentar altas rotaciones de personal al poder capacitar a un nuevo trabajador en una sola jornada.
- Cada operación es analizada y dividida en sus elementos componentes.
- Implementar la cadena de producción que logra que el material llegue a cada trabajador, evitando el desplazamiento de éste y reduciendo tiempos.
- Establecer una estricta sujeción de los trabajadores a las instrucciones dadas para sus tareas.
- Reducir al mínimo el volumen de productos en elaboración acortando tiempos en todas las etapas, incluidos el depósito de productos terminados y la comercialización.

Estas técnicas de management originaban un profundo malestar en los trabajadores, lo que causó, por ejemplo, una rotación de personal, que en 1913 llegó al 380% (Stoner y otros, 1996). Para contrarrestar esto, Ford:

- Duplicó la remuneración y estableció el salario por tiempo (en la línea de producción, el trabajador no tiene influencia sobre la cantidad de unidades producidas, ya que la velocidad la da esa línea).
- Fijó la jornada en ocho horas (lo común era una jornada de entre diez y doce horas).
- Estableció un sistema de financiación preferencial para que sus obreros compraran sus autos.
- Estableció un servicio de alfabetización y educación cívica para sus empleados.

- Introdujo el pago de un sueldo anual complementario para aquellos trabajadores que permanecieran doce meses continuos en su empleo.

Resumen

La administración de la empresa asume las decisiones de esta última, construyendo procesos estandarizados y formalizando el comportamiento de los trabajadores, e impulsando la utilización de los conocimientos tecnológicos en todas las tareas del management.

El resultado se visualiza en las líneas de montaje, que, gracias al estudio de métodos y tiempos y la división del trabajo (tanto la división de tareas como la división jerárquica de la toma de decisiones), lograron un espectacular crecimiento de la producción, con un incremento de la productividad y de la tasa de ganancias durante décadas y una incorporación masiva de las clases trabajadoras al mercado de consumo.

Limitaciones

- Las suposiciones sobre la naturaleza del hombre –holgazanería, individualismo y racionalidad económica–, que impiden considerar la satisfacción de éste a través del mismo trabajo y sus necesidades sociales.
- El énfasis en maximizar la tasa de ganancias llevó a la superexplotación y al fortalecimiento de las organizaciones sindicales, así como a un estado de confrontación social y la posterior regulación de las relaciones laborales por el Estado.
- La idea de encontrar desde la administración el **mejor modo** de hacerlo perjudicia la inteligencia y la capacidad profesional de los trabajadores.
- La pretensión de ser una disciplina científica, a pesar de carecer de un riguroso método científico de análisis.

ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL

Henri Fayol (1841-1925)

Este ingeniero de ciudadanía francesa, nacido en Constantinopla (Estambul) y muerto en París, y mencionado por Harold Koontz como "el padre de la teoría moderna de la administración" y del enfoque de "administración operacional" (1994), considera a la empresa como el ámbito de transformación de insumos mediante las funciones administrativas de planeamiento, organización, integración del personal, dirección y control.

Entre fines del siglo XIX y principios del XX, Francia aumentó su expansión territorial colonial. Un ejemplo es la dominación francesa de Indochina (Vietnam, Camboya, Laos), a partir de la segunda mitad del siglo XIX; con esta expansión política, se consolidó la expansión de las empresas francesas.

Funciones básicas de la empresa

Fayol puso énfasis en buscar la productividad empresarial considerando a la empresa como un todo y diseñando para ella la estructura más adecuada para mejorar la eficiencia y la eficacia de cada una de sus operaciones (las funciones básicas de la empresa). Explicó un conjunto de preocupaciones sobre la administración de las organizaciones que en gran medida permanecen como interrogantes actuales. Según Fayol, las operaciones que realizan las empresas son las siguientes:

- Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
- Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
- Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
- Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
- Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etcétera).
- Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

Estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre en toda empresa, sea ésta simple o compleja, pequeña o grande. Fueron publicados originalmente en el Boletín de la Sociedad de la Industria Minera de Francia en 1916 (Fayol, 1981).

En la enumeración de las funciones que se realizan en una empresa, Fayol propone una definición de la administración, que, desde una visión de la empresa como un conjunto de procesos encadenados, aun muestra vigencia: "He adoptado, pues, la siguiente definición: **administrar** es **prever, organizar, mandar, coordinar y controlar**; **prever** es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción; **organizar** es constituir el doble organismo, material y social de la empresa; **mandar** es dirigir al personal; **coordinar** es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos; **controlar** es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas" (1981).

Respecto de la definición anterior, Fayol hace una aclaración sobre la administración: "Es necesario no confundirla con el gobierno. Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales". Y también: "La administración desempeña en el gobierno de todos los negocios, grandes o pequeños, industriales, comerciales, políticos, religiosos o de cualquier otra naturaleza, un papel muy importante" (1981).

Principios generales de la administración

Con respecto a los principios generales de la administración, Fayol comienza diciendo: "Emplearé con preferencia la palabra 'principios', desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella

todo es cuestión de medida. [...] Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura" (1981).

Aclara Fayol antes de enunciarlos: "Mencionaré algunos de los Principios de la Administración que he tenido que usar con más frecuencia".

- **La división del trabajo:** tiende a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes; facilita adquirir habilidad, seguridad y precisión, que acrecientan el rendimiento.
 - **La autoridad:** consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer; no se concibe la autoridad sin la responsabilidad.
 - **La disciplina:** consiste en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
 - **La unidad de mando:** para la ejecución de un acto cualquiera, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.
 - **La unidad de dirección:** este principio puede expresarse así: "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin".
 - **La subordinación de los intereses particulares al interés general:** el interés de un agente o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos.
 - **La remuneración:** debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y la empresa. El modo de retribución recibe en la práctica soluciones muy diversas, de las cuales ninguna ha parecido hasta el presente absolutamente satisfactoria.
 - **La centralización:** es un hecho de orden natural; consiste en que, en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección; de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del sistema.
 - **La jerarquía:** está constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen las comunicaciones, pasando por todos los grados de la jerarquía, que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido, es a veces desgraciadamente largo.
- Existen muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; es necesario conciliar, por lo tanto, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente.

- **El orden material:** el orden perfecto implica un lugar juiciosamente elegido —para cada cosa—, el orden aparente no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real. La limpieza es un corolario del orden.

- **La equidad:** para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.

- **La estabilidad del personal:** si un agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Sin embargo, los cambios son inevitables: la edad, el retiro, la incapacidad, etc. El principio de estabilidad es pues, como todos los otros, una cuestión de medida.

- **La iniciativa:** la posibilidad de concebir y ejecutar un plan recibe el nombre de "iniciativa". Proponer es también un componente de la iniciativa. Un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.

- **La unión del personal:** la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. Es indispensable realizar esfuerzos para establecerlas. Debe cumplirse la unidad de mando, así como evitarse dividir el personal y abusar de las comunicaciones escritas.

Resumen

Esta escuela procura aumentar la productividad a través de la comprensión global de la empresa para permitir dirigir organizaciones complejas como las industrias. Dirige su esfuerzo al análisis y al diseño de la organización y su estructura, y a la búsqueda de principios útiles para guiar al administrador.

Limitaciones

- Propone un modelo de empresa apto para ambientes relativamente estables y predecibles.
- Supone que las comunicaciones y las líneas de autoridad pueden circunscribirse a las formas aprobadas por la superioridad.
- Los Principios de la Administración son excesivamente generalistas y difusos.
- Según March y Simon: "Quizás el fallo más crítico de la ciencia administrativa clásica es que no confronta la teoría con el material empírico oportuno" (1961).

MODELO BUROCRÁTICO DE ADMINISTRACIÓN

Max Weber (1864--1920)

Max Weber fue un pensador alemán considerado uno de los fundadores de la sociología moderna; ha dedicado esfuerzos al análisis de la estructura de la sociedad organizada desde el sistema capitalista. Este pensador de ideales democráticos desarrolla un estudio de la autoridad y, sobre la base de las conclusiones sobre la validez de sus distintas formas, propone un sistema de control social aplicable a las organizaciones complejas, tanto empresariales como de la administración estatal.

Durante el período en que este autor desarrolla su obra se producen importantes acontecimientos como la Gran Guerra—que luego llamamos “Primera Guerra Mundial”—, la revolución comunista en Rusia, la modificación de las relaciones de poder en los territorios colonizados por las potencias europeas y la modernización de la sociedad y la economía de Japón.

La autoridad

Max Weber, en su búsqueda de criterios racionales para determinar cuál es una correcta autoridad, realiza un análisis historiográfico, identificando tres tipos de autoridad legítimos:

- **Autoridad tradicional:** aquella aceptada por la tradición (lo que se trae) y no por características de la persona sobre la que recae esa autoridad. Este tipo de autoridad resulta aleatoria y relaciona el ejercicio de la autoridad y la responsabilidad por las consecuencias de sus actos. Es básicamente conservadora, pues se acepta porque siempre fue aceptada.
- **Autoridad carismática:** se apoya en las características (dones) que tienen algunas personas para atraer o seducir con su presencia o su palabra. Es inestable y no puede ser delegada ni transferida.
- **Autoridad legal:** surge del cuerpo de normas legales aceptadas en una organización o en una sociedad. Este tipo de autoridad, también llamada “racional”, legitima el sistema de poder al asentarse en lo decidido por leyes socialmente reconocidas y aceptadas como una expresión de justicia. A este tipo de autoridad Max Weber la considera la más perfecta, pues lleva al ejercicio del poder dentro de los límites establecidos por las normas de origen y por los objetivos previamente establecidos.

El modelo burocrático

En el desarrollo del modelo burocrático está presente la preocupación de Weber por responder a la complejidad creciente de las empresas y del mundo de los negocios, y, también, al crecimiento de las tareas administrativas del Estado moderno.

Para su creador, la burocracia es el modelo de organización que más desarrolla la eficiencia al cumplir las siguientes características:

- La división del trabajo se establece sistemáticamente atendiendo a una racionalidad que procura la eficiencia y la eficacia de la organización. Se establece de forma que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estén claramente definidas.

- La división del trabajo implica la división tanto del trabajo como de la autoridad, por lo que los puestos (o cargos) se organizarán en una escala jerárquica que establece la cadena de mando.

- La selección del personal se hará según su competencia técnica, comprobada mediante exámenes y antecedentes de formación profesional y educación.

- El rendimiento individual se ha de guiar por normas estrictas, disciplina y controles. La aplicación de las reglas será impersonal y uniforme. Al igual que la admisión, la promoción se basa en el mérito y en la competencia técnica, y no en preferencias personales.

- Las reglas y los procedimientos estarán establecidos por escrito y documentados.

- Las comunicaciones tienen un carácter formal, y predomina la comunicación escrita.

- Las rutinas y los procedimientos de trabajo están estandarizados mediante reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.

- El equipamiento de cada oficina o taller pertenece al puesto, taller u oficina, y no a quien detenta la posición laboral, aunque fuese de jefe de área.

- La especialización de la administración implica que la función administrativa será asumida por profesionales de carrera que trabajan por un salario fijo, pero que no son dueños de la organización.

Resumen

La organización burocrática facilita el control del comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, permite rapidez en la ejecución de los procesos formalizados y aumenta la previsibilidad de los comportamientos en las organizaciones.

La autoridad legal, al ser aceptada racionalmente, logra la aceptación de los objetivos y normas de la empresa. Confía en la organización formal y en la racionalidad en las decisiones y los comportamientos.

Limitaciones

- Excesivo racionalismo.
- Concepción mecanicista de las estructuras y normas de las organizaciones.
- Escasa capacidad de adaptación a contextos cambiantes y de innovación.
- Análisis limitado del comportamiento humano.
- Desconoce la existencia de conflictos dentro de la organización (ver “La burocracia y el estructuralismo”).

La visión de la administración desde las ciencias de la conducta

La evolución de la disciplina de la administración está atravesada desde sus primeros momentos por el análisis del comportamiento de las personas en tanto partícipes de organizaciones. Estas preocupaciones tienen dos enfoques:

- Comprender cuál es el comportamiento en las organizaciones que resulta funcional a los objetivos centrales de cada organización, y cómo se logra.
- Analizar cómo la organización afecta el desarrollo personal y social de las personas que se desempeñan en ella.

CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA DEL PERIODO

Avanzando la década de 1920, ya se han divulgado y puesto en práctica las ideas sobre administración de empresas desarrolladas por las escuelas clásicas. También se han producido hechos importantes en el mundo, como:

- Aparecen nuevas tecnologías, fundamentalmente referidas a las comunicaciones y el transporte.
- Se producen cambios en la estructura y las costumbres sociales, impactadas por eventos como la Primera Guerra Mundial y el avance de los regímenes democráticos de gobierno.
- El fortalecimiento de organizaciones sindicales y la intervención de los gobiernos en la regulación de las relaciones laborales.
- Ha terminado la Primera Guerra Mundial y comienzan a desarrollarse nuevos movimientos políticos como el nazismo y el comunismo.
- Se consolidan los Estados Unidos como la nueva gran potencia mundial, desplazando a Gran Bretaña.
- Se desarrollan los derechos cívicos (como el voto universal y, en algunos países, el voto femenino).
- Se desarrollan la psicología y la sociología.

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1920-1938

Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
En todo el período abarcado		<ul style="list-style-type: none"> • El patriarcado se debilita. • Aumenta la participación. • Crece el movimiento sindical. • Se crea la Organización Internacional del Trabajo. • Surge la legislación laboral. 	
1920			<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla el electroencefalograma. • Primera emisión de radio comercial. • Primera grabación eléctrica de sonido.
1921	<ul style="list-style-type: none"> • Los Estados Unidos limitan la entrada de inmigrantes. • Represión militar a huelgas en la Patagonia Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso Internacional de La Haya sobre Derechos Humanos. • El charleston y el foxtroi se popularizan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sintetizan carburantes. • En Londres se funda la primera clínica para el control de la natalidad.
1922		<ul style="list-style-type: none"> • Murnau estrena su película <i>Nosferatu</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla la insulina.
1923	<ul style="list-style-type: none"> • En la Argentina, la ley N° 11.289 crea la Caja de Previsión. 		<ul style="list-style-type: none"> • Se descubren vacunas contra la difteria y el tétanos.
1925		<ul style="list-style-type: none"> • Hitler publica <i>Mein Kampf</i>. • Kafka presenta <i>El proceso</i>. 	
1927	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de Sacco y Vanzetti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lang estrena <i>Metrópolis</i>. 	
1928			<ul style="list-style-type: none"> • Fleming descubre la penicilina. • Freyssinet inventa el hormigón pretensado.

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1920-1938 (continúa)

Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1929	<ul style="list-style-type: none"> La superproducción y la escasa capacidad adquisitiva de la población se combinan para originar la caída de la Bolsa de Nueva York, cuyos efectos alcanzan al conjunto de la economía mundial en 1930. En la Unión Soviética, la jornada laboral es de siete horas. 		
1930	<ul style="list-style-type: none"> En la Argentina y en Bolivia, golpes militares derrocan gobiernos democráticos. 		<ul style="list-style-type: none"> La BBC emite imágenes televisivas con sonido. Telefunken presenta la cinta de grabación de sonido.
1931		<ul style="list-style-type: none"> Freud publica <i>Lecciones de introducción al psicoanálisis</i>. 	
1932			<ul style="list-style-type: none"> Se descubren el neutrón y el protón. Primera cámara electrónica efectiva de televisión.
1933	<ul style="list-style-type: none"> Japón ocupa Pekín. Hitler es designado canciller de Alemania. 		<ul style="list-style-type: none"> IBM introduce una máquina de calcular. Miller descubre el DDT.
1935			<ul style="list-style-type: none"> Se descubren las sulfamidas. Watson-Watt inventa el radar. Carchers inventa el nylon.
1936	<ul style="list-style-type: none"> Guerra civil en España. 	<ul style="list-style-type: none"> Chaplin estrena <i>Tiempos modernos</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Primer helicóptero práctico.
1937	<ul style="list-style-type: none"> Japón invade Shangai. 		
1938	<ul style="list-style-type: none"> Participación de Palestina por guerra entre grupos judíos y palestinos. 		<ul style="list-style-type: none"> Hahn y Strassman descubren la fusión nuclear.

En ese marco se realizan nuevos estudios sobre las organizaciones que buscan identificar y superar las limitaciones de las teorías clásicas. En el presente apartado se verá un aporte muy importante al avance de la administración.

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo (1880-1949)

George Elton Mayo fue un científico nacido en Australia y emigrado a los Estados Unidos de América, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration. El marco teórico del que parte Mayo es la llamada "administración científica" (taylorismo) y en ella basa sus estudios buscando verificar sus presupuestos teóricos.

Las experiencias de Hawthorne, su desarrollo y sus conclusiones

Mayo y otros investigadores de la Universidad de Harvard, como Fritz Rothlisberger y William J. Dickson, participaron entre 1924 y 1933 de estudios sobre la conducta humana en el trabajo, en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric. El objetivo de los estudios era relacionar las condiciones de trabajo con la productividad de los trabajadores.

El desarrollo de estas experiencias se describe a continuación.

1. En los primeros estudios, los investigadores dividen a trabajadores en grupos experimentales, que se someten a **cambios deliberados de iluminación**, y en grupos de control, cuya iluminación permanece sin variaciones. Un objetivo de esta experiencia es verificar la validez de la premisa clásica que indica que se puede determinar cuáles son las **mejores condiciones de trabajo**.

Al mejorar la iluminación en el grupo experimental, mejoraba la productividad, aunque no uniformemente. Pero también crecía la productividad cuando se empeoraba la iluminación.

Además, se comprueba que mejora la productividad en los grupos de control, en los que la iluminación permanecía sin modificaciones. Estos datos no permitían sacar una conclusión satisfactoria respecto de las causas y los efectos.

2. Se realiza otro experimento en el que se selecciona un grupo de trabajadores a los que **se les modificaron algunas condiciones laborales**: se aumentaron los salarios y se modificaron los períodos de descanso durante la jornada laboral y la duración de ella. En esta entrevista, se analiza si el trabajador tiene una respuesta económica racional a los estímulos, como también al valor de la iniciativa.

En la experiencia se permite a los trabajadores tomar decisiones y opinar sobre los cambios. Durante el experimento se comprobaban aumentos en la

productividad, pero nuevamente son resultados ambiguos, al no poder establecerse la correlación entre los cambios en las condiciones laborales y los cambios en la productividad.

3. En una tercera etapa, se inicia un **programa de entrevistas**, que comprendía entrevistar empleados para obtener un mayor conocimiento de actitudes y sentimientos, escuchar opiniones sobre el trabajo y el tratamiento que recibían, y sugerencias sobre cómo debía ser el entrenamiento de los supervisores.

Esta experiencia fue considerada positiva por la empresa, los investigadores y los trabajadores; entre 1928 y 1930, se entrevistó a 21.126 empleados. A partir de 1931, se transforman en entrevistas libres, donde el empleado establece el temario sin que el entrevistador lo guíe. Este programa reveló la existencia de una organización informal de los trabajadores, en la cual se fijan reglas y surgen líderes ajenos a la estructura formal.

4. Entre noviembre de 1931 y mayo de 1932, se diseña una experiencia para analizar la **estructura informal de los trabajadores**. Para esto, se selecciona un grupo de trabajadores y supervisores que han de trabajar en un taller separado de los demás (en el que hay permanentemente un observador).

El observador constata que el grupo generó normas internas que regulaban la producción grupal y el trabajo de cada uno, estabilizando la producción, aun cuando esto les impidiera acceder a mayores remuneraciones. Ésta fue la última experiencia realizada.

En cuanto a las conclusiones de las experiencias de Hawthorne, son las siguientes:

- El nivel de producción está determinado por las normas sociales y la integración al grupo de cada trabajador; el trabajador tiene tanto necesidades morales y afectivas como materiales.
- El comportamiento del trabajador está condicionado por las normas grupales, que establecen castigos a quien se aparte de los estándares aceptados por el grupo.
- Se considera a la empresa como compuesta por diversos grupos sociales, que no coinciden con la estructura formal establecida por la superioridad.
- El contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos resultan monótonos y mortificantes, reduciendo la eficiencia del trabajador.
- El modo de ejercicio de la supervisión es un factor importante en la satisfacción del trabajador y su productividad. En palabras de M. Crozier: "El buen jefe no será el que sabe imponerse, sino el que sabe gustar" (Klikberg, 1973).

Resumen

Se destaca la importancia de:

- Las necesidades sociales, comprobando que la búsqueda de productividad como un problema de ingeniería es insuficiente, ya que la empresa que muestra

un genuino interés por los trabajadores encuentra en ello una fuente de productividad.

- La necesidad de estudiar y comprender la organización informal, la dinámica de los grupos, el liderazgo y la comunicación.
- La necesidad de estudiar el estilo del administrador (y los demás niveles jerárquicos) y de replantear su formación y su entrenamiento.

Limitaciones

Las experiencias de Hawthorne, aun cuando contribuyeron profundamente en el modo en que los administradores concebían su trabajo y el de los empleados, están limitadas por las deficiencias de diseño de los experimentos y el análisis e interpretación de las experiencias.

El concepto de "hombre social" de la escuela de las relaciones humanas cuestiona la validez del concepto de "hombre económico", pero es insuficiente para explicar el comportamiento del hombre en la empresa. Se demuestra el fracaso en obtener altos índices de productividad sólo mejorando las relaciones laborales y la satisfacción del personal.

Antecedentes desde la psicología

Algunos de los investigadores precursores con esta orientación son:

- **Lillian Gilbreth (1878-1972)**: Doctora en Psicología Industrial, en 1914 publicó *The Psychology of Management*. Procuró aplicar conceptos psicológicos a la práctica de la administración científica impulsada por F. W. Taylor. Desarrolló el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a ese tipo de trabajo estandarizado.
- **Hugh Münsterberg (1863-1916)**. Este médico y doctor en Psicología enfocó sus estudios en los trabajadores: expresa su deseo de contribuir a su bienestar reduciendo el horario de trabajo y elevando su nivel de vida. Para lo anterior, investiga sobre la determinación de las cualidades mentales más adecuadas para un trabajo: las condiciones psicológicas en que se obtienen mayor satisfacción y mayor productividad en el trabajo, y el desarrollo de la influencia de la empresa para lograr esos resultados (Koontz y Weirich).

OTROS APORTES

Abraham Maslow (1908-1970)

Este psicólogo, en su obra *Motivation and Personality* (1954), analiza el proceso de desarrollo personal y plantea una teoría en la que lo relaciona con la satisfacción de distintas necesidades, a las que tipifica jerárquicamente según el orden en que se busca satisfacerlas:

- **Fisiológicas**: son básicas e instintivas, como la alimentación, la reproducción y el reposo.

- **De seguridad:** relacionadas con las nociones de incertidumbre y peligro.
- **Sociales:** necesidad de participación, amor y sentido de pertenencia.
- **De estima:** comprenden la percepción de uno mismo y la autoestima.
- **De realización:** relacionadas con la independencia personal, la definición de los propios objetivos e intereses, y la realización del propio potencial.

Según esta teoría, las personas buscan cubrir estas necesidades desde las primarias y obtienen satisfacción con ello.

La consecuencia sobre el comportamiento humano es que las necesidades motivan al ser humano para realizar acciones con las que obtiene satisfacción.

De esta teoría se desprende que existe una relación de causalidad en la que la necesidad origina el deseo que, transformado en acción, obtiene la satisfacción de esa necesidad. Así, para esta corriente, **la necesidad es origen de la motivación.**

Frederick Herzberg (1923-2000)

Herzberg, psicólogo especialista en motivación laboral, analiza la relación entre satisfacción y motivación: "Los factores causales de satisfacción en el trabajo [y de motivación] son independientes y distintos de los factores causales de insatisfacción por el trabajo. Y siendo ello así, resulta que los sentimientos de satisfacción e insatisfacción no son opuestos ni excluyentes. Lo opuesto de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción; del mismo modo, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino ausencia de satisfacción" (F. Herzberg, "Una vez más: ¿cómo motiva usted a su personal?", en Administración de Empresas, año 1, N° 4, Buenos Aires, julio de 1970).

El autor propone clasificar las necesidades en dos tipos:

- Relacionadas con la naturaleza animal del ser humano.** Por ejemplo, el hambre, que impulsa a ganar dinero para alimentarse, convierte al dinero en una tendencia básica. El cubrir estas necesidades sólo alivia la carencia, sin que necesariamente le genere satisfacción al ser humano.
- Relacionadas con la capacidad de realizarse y desde la realización experimentar desarrollo sociológico y psicológico.** Las tareas que induzcan al desarrollo personal, que en el ámbito empresarial están en el contenido del trabajo, generan satisfacción en el trabajador, por lo que son motivadoras.

Esta clasificación de las necesidades lleva al autor a afirmar que:

- Los factores del medio laboral que apuntan a satisfacer las necesidades primarias no son motivadores, sino que son sólo **factores higiénicos** que si no son adecuados, causan insatisfacción y frustración, y cuando son adecuados, sólo generan un ambiente de trabajo adecuado (elemento extrínseco al trabajo en sí).

- Los factores referidos al segundo tipo de necesidades son **factores de desarrollo o motivacionales**, y son intrínsecos al trabajo.

Esta teoría sobre motivación e higiene recomienda que el trabajo sea enriquecido aumentando la profundidad del puesto de trabajo para que el personal aumente su rendimiento. El enriquecimiento del trabajo busca brindar oportunidades de desarrollo psicológico e intelectual.

Herzberg identifica los siguientes factores:

- **Factores motivacionales**
 - Oportunidad de realizar.
 - Reconocimiento por lo realizado.
 - Contenido del trabajo.
 - Responsabilidad.
 - Capacitación.
 - Desarrollo personal.
- **Factores higiénicos**
 - Política de la empresa.
 - Supervisión.
 - Relaciones con los superiores.
 - Condiciones de trabajo.
 - Remuneración.
 - Relaciones con los iguales.
 - Vida personal.
 - Relaciones con los subordinados.
 - Estatus.
 - Seguridad.

Douglas McGregor (1906-1964)

Este autor escribe en 1960 en su libro El aspecto humano de las empresas: "En este libro nos proponemos demostrar la tesis de que el lado humano de las empresas es 'de una pieza', o sea que los principios teóricos que sigue la gerencia en cuanto al control de sus recursos humanos determinan el carácter total de la empresa" (1969).

En esa obra, esquematiza las teorías centrales que los distintos administradores tienen para explicar el comportamiento de los trabajadores en la organización, pues considera que según cómo sean esas teorías, así será el modo en que construyan el modelo de organización con el cual administran las empresas.

A estas teorías sobre el comportamiento de los trabajadores las resume en las siguientes hipótesis:

• **Hipótesis de la teoría X (el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control):**

- "El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda".
- "Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización".
- "El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad".
- Teoría X: considerar a los trabajadores de acuerdo con las hipótesis antes descritas implica un modelo de jefe autoritario.
- **Hipótesis de la teoría Y (la administración por integración y autocontrol):**
 - "El esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego o en el reposo".
 - "El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete".
 - "Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro".
 - "El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades".
 - "La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población".
 - "En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte."
- Teoría Y: considerar que los trabajadores son responsables y creativos propone la preferencia por un jefe democrático.

Según J. Collins (1997): "McGregor afirma que el rendimiento de una organización es directamente proporcional a la habilidad que la misma tenga para aprovechar el potencial humano. A su vez, esta habilidad depende de que se rechace la teoría X sobre el comportamiento humano y se adopte la teoría Y".

OTROS APORTES DESDE UN ENFOQUE SOCIOLOGICO

Kurt Lewin (1890-1947)

Estudioso alemán emigrado a los Estados Unidos de América poco antes de la Segunda Guerra Mundial (en 1932). Es uno de los representantes de la sociología industrial.

En sus publicaciones, divulga las investigaciones que realizó con sus colaboradores. Se destacan dos ejes de interés: la participación de los trabajadores en las decisiones y la influencia que el estilo de conducción tiene sobre las personas.

Respecto del primer tema, es de mencionar la experiencia realizada por A. Bavelas bajo la dirección de Lewin en una fábrica donde la producción promedio por trabajador alcanzaba 60 unidades diarias. En ese establecimiento, la investigación incrementa un espacio de discusión entre los trabajadores respecto de cuál debe ser el estándar de producción correcto. En esa discusión participativa se establece por consenso un estándar diario de producción de 84 unidades. Narra el investigador que, en la práctica posterior, el promedio de producción fue de 87 unidades diarias (Solana, 1993).

En cuanto a la influencia del estilo del jefe sobre los subordinados, Lewin dirige una investigación en la que observa tres grupos de alumnos a quienes se les indica realizar la misma tarea y se les asignan jefes de distinto estilo.

- **Tipos y características del jefe:**
 - **Jefe autoritario:** conduce rigidamente, sólo da órdenes, no admite que se delibere sobre ellas ni que se discutan.
 - **Jefe democrático:** conduce dando y recibiendo sugerencias; procura fomentar la participación y actuar como coordinador.
 - **Jefe *laissez-faire*, *laissez-passer*** ("dejar hacer, dejar pasar"): muestra poco compromiso con la tarea y el grupo, desarrolla poca actividad.
- **Resultados obtenidos por el grupo:**
 - El grupo trabaja cuando el jefe está presente; cuando éste se aleja, se detiene el trabajo.
 - Una vez consensuadas las pautas de trabajo, no es imprescindible la presencia del jefe; las relaciones del grupo son cordiales. La producción es de más calidad, pero en menor cantidad que la del grupo anterior.
 - Este grupo tiene una producción y una calidad inferiores a los demás grupos. Las relaciones no fueron satisfactorias.

John French y Bertram Raven

En The Bases of Social Power, ambos autores identifican cuatro fuentes del poder que pueden estar en todos los niveles de la organización (Kooztz y Weirich, 1994).

- **Poder de recompensa:** una persona tiene la capacidad de recompensar a otra por cumplir sus indicaciones.
- **Poder coercitivo:** una persona tiene la capacidad de castigar a otra por no cumplir sus indicaciones.
- **Poder legítimo:** una persona reconoce que otra tiene el derecho de ejercer el mando sobre ella.
- **Poder experto:** una persona es reconocida por otra por sus conocimientos y experiencia sobre un tema y, en consecuencia, sus indicaciones son cumplidas.

El estructuralismo y las escuelas neoclásicas

CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA DEL PERIODO

La burocracia como modelo de organización social es divulgada en los Estados Unidos en la década de 1940 como una solución racional a las complejidades de los problemas modernos. Y es analizada por estudiosos de formación estructuralista. "Sin negar la proposición esencial de Weber de que la burocracia es más eficiente (con respecto a los objetivos de la jerarquía formal) que las formas alternativas de organización, las investigaciones y los análisis de Merton (1940), Selznick (1949) y Gouldner (1954) han sugerido consecuencias afuncionales importantes de la organización burocrática" (March y Simon, 1961).

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1939-1955			
Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
En todo el periodo abarcado	<ul style="list-style-type: none"> Segunda Guerra Mundial. Acuerdos políticos de Yalta y Potsdam; división del mundo: equilibrio bipolar; Guerra Fría. Fundación de organismos internacionales. Aumento del poder de los Estados Unidos. División entre países desarrollados y no desarrollados. 	<ul style="list-style-type: none"> Segunda Guerra Mundial: 55 millones de muertos; 33 millones de heridos; 3 millones de desaparecidos. Éxodos y deportaciones. Gran desarrollo del estudio de la conducta humana. Creación de organismos de cooperación internacional, derechos humanos, alfabetización, etcétera. Aumento del nivel de vida de la población mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> Gran desarrollo de la comunicación y el transporte (aviones, satélites artificiales, navíos de propulsión atómica, electrónica, computadoras, nuevos procesos industriales, cibernética, robótica).

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1939-1955 (continúa)

Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1939	<ul style="list-style-type: none"> Finaliza la guerra civil en España. Los Estados Unidos reconocen al general Franco. Alemania y la Unión Soviética firman pacto de no agresión. Alemania invade Polonia. Se inicia la Segunda Guerra Mundial. La Unión Soviética invade Finlandia. 		<ul style="list-style-type: none"> Primer avión a reacción.
1941	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos le declaran la guerra al Eje. 		<ul style="list-style-type: none"> Busch crea la calculadora electrónica.
1942			<ul style="list-style-type: none"> Fermi construye el primer reactor nuclear. Alemania lanza el cohete V2.
1943	<ul style="list-style-type: none"> Agitación obrera y racial en los Estados Unidos. 		<ul style="list-style-type: none"> IBM presenta la primera calculadora electromecánica. Waksman descubre la estreptomicina.
1945	<ul style="list-style-type: none"> Capitulación de Alemania. Fundación de la Organización de las Naciones Unidas. Bombas atómicas sobre Hiroshima y Nagasaki. Capitulación de Japón. Reanudación de relaciones entre la Argentina y los Estados Unidos. 		<ul style="list-style-type: none"> Mauchly y Eckert presentan la calculadora y la integradora numérica electrónica. Se inventa el transistor. Se construye la primera generación de computadoras electrónicas.
1947	<ul style="list-style-type: none"> Plan Marshall de ayuda económica al Reino Unido, Francia, Italia y Alemania. Comienza la Guerra Fría con la doctrina Truman. 	<ul style="list-style-type: none"> Voto femenino y derechos laborales en la Argentina. 	

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1939-1955 (continúa)

Año	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1948	<ul style="list-style-type: none"> Igualdad legal y civil de negros y blancos en los Estados Unidos. Fundación de la Organización de los Estados Americanos y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 	<ul style="list-style-type: none"> Declaración de los Derechos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se crea la Organización Mundial de la Salud.
1949	<ul style="list-style-type: none"> Represión anticomunista en Brasil. Creación del Estado de Israel. 	<ul style="list-style-type: none"> Orwell publica <i>1984</i> y Borges publica <i>El Aleph</i>. 	
1950	<ul style="list-style-type: none"> Se proclama la República Popular China (marxista). Represión anticomunista (McCarthy) en los Estados Unidos. 		<ul style="list-style-type: none"> Vacuna antipoliomielítica.
1951	<ul style="list-style-type: none"> Pacto China-Unión Soviética. Guerra con Corea. 		
1953	<ul style="list-style-type: none"> Se crea la Comunidad Europea del Carbón y el Acero. 	<ul style="list-style-type: none"> Triunfa el rock and roll. 	<ul style="list-style-type: none"> Se descubre la estructura del ADN.
1954	<ul style="list-style-type: none"> Finaliza la guerra de Corea con la división de ese país. Ataque revolucionario al cuartel de Moncada en Cuba. 		<ul style="list-style-type: none"> Se comercializa la radio a transistores.
1954	<ul style="list-style-type: none"> Derrota de Francia en Vietnam. 		

EL ESTRUCTURALISMO EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Respecto de la administración, el estructuralismo procura comprender la estructura de las organizaciones y el modo en que se relacionan sus componentes; su antecedente más importante es el modelo burocrático: "La organización es como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales. Mientras estos grupos comparten algunos intereses (por ejemplo, la viabilidad económica de la corporación), tienen intereses incompatibles (por ejemplo, cómo se han de distribuir las grandes ganancias de la organización)" (Weber, 1964).

Desde este enfoque se destacan los siguientes trabajos:

- **Robert K. Merton (1910-2003):** *Funciones manifiestas, latentes y disfunciones*. Este sociólogo norteamericano observa que en el modelo burocrático se desarrollan fenómenos poco analizados.

Los modelos formales de organización generan conflictos entre los distintos integrantes de la organización y estos conflictos repercuten sobre los aspectos informales de la empresa, alterando por ello los comportamientos que están establecidos y son los esperados.

Por lo anterior, las acciones que desarrollan los miembros de la organización son de dos tipos: en primer lugar, **manifiestas**, que son las observables y previstas por la norma, y en segundo lugar, **latentes**, que son aquellas que, impulsadas por el conflicto, se hacen manifiestas en actos y consecuencias no deseados y no planificados por la conducción.

La existencia simultánea de funciones manifiestas y latentes genera **disfunciones**, que son aquellas acciones no previstas y no deseadas.

- **Philip Selznick (1919):** *Análisis del origen de las funciones no deseadas (disfunciones)*.

Para este autor, una base fundamental de la existencia de funciones no deseadas está en la departamentalización, que asigna autoridad a distintas personas para que cumplan o hagan cumplir los objetivos de un área de la organización (objetivos que son parciales con respecto a los objetivos generales). Del cumplimiento formal de los objetivos del área suele surgir una contradicción entre éstos y los objetivos generales de la organización. Esta agrupación de funciones en áreas o departamentos permite que los objetivos parciales puedan prevalecer sobre los generales.

- **Alvin W. Gouldner (1920-1980):** *Funciones no deseadas, originadas en las características de la supervisión*.

Gouldner interpreta que la intensidad de la supervisión en este modelo de organización social es fuente de conflictos con los empleados.

Este conflicto se puede disminuir y controlar procurando que la supervisión se base en la aceptación por identificación con la organización y por consustanciación con los objetivos, medios y políticas, o por el ejercicio de un poder sustentado en recursos importantes y deseables para el subordinado.

Desde lo anterior, el autor identifica tres tipos de comportamiento burocrático:

- **Burocracia fingida:** se basa en normas impuestas desde el exterior y que no son compartidas por la propia organización y sus miembros. Esto suele llevar a un fingimiento del comportamiento que responde a las normas sólo bajo control y resultan fácilmente vulnerables. Es conveniente tener esto en cuenta al realizar contratos de tercerización de servicios y donde se pretenden imponer desde afuera (el contratante) las normas que deben cumplir los miembros de la organización contratada.
- **Burocracia punitiva:** en este caso, el funcionamiento se obtiene con controles rígidos y penalidades severas (por ejemplo, instituciones de castigo o reclusión).
- **Burocracia representativa:** cuando las normas son generadas por especialistas reconocidos por los integrantes de la organización por su capacidad y autoridad profesional, las funciones responden a lo previsto, ya que son aceptadas por los funcionarios.

Resumen

El estructuralismo genera intentos integradores de los estudios de la administración al incorporar aspectos sociológicos y psicológicos al estudio del comportamiento dentro del modelo burocrático.

Implica un nuevo concepto de organización, en la que se busca analizar tanto la estructura formal de la organización como las acciones y la participación de los individuos, que dan muestra de la existencia de aspectos no formales en la organización.

La escuela neoclásica

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Los autores que agrupamos como parte de la escuela neoclásica son aquellos que observan que los postulados clásicos conservan sólo parcialmente su vigencia, sin encontrar un enfoque que los sustituya; también consideran insuficientes los aportes de escuelas como la de las relaciones humanas y proponen reformular y actualizar aquellos principios clásicos.

Entre los aportes de las escuelas clásicas que consideran vigentes, están:

- a. La existencia de principios de la administración.
- b. La departamentalización.
- c. La delegación.
- d. La racionalización del trabajo.
- e. La estructura funcional.

Las características de la administración compartidas por los autores neoclásicos según la clasificación propuesta por Idalberto Chiavenato (1995) son las siguientes:

- Valoración de la práctica de la administración.
 - Reformulación de los postulados básicos.
 - Valoración de los principios generales de la administración.
 - Énfasis en los objetivos y en los resultados.
 - Eclecticismo para incorporar aportes de otras corrientes.
- Esta corriente de pensamiento administrativo tuvo una fuerte influencia en los administradores y en las escuelas de negocios desde fines de la década de 1920 hasta fines de la década de 1970.

Entre los administradores relacionados con esta corriente y orientados hacia la administración general (seguidores de H. Fayol), se encuentran: Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, James Mooney, Harold Koontz, William Neuman y Peter Drucker. Entre otros temas, tratan los que se desarrollan a continuación.

Preponderancia de la coordinación

Por su claridad, citamos la definición de J. Mooney y A. Reiley, que transcribe Vicente L. Perel (1982): "La organización es la manera como se da toda asociación humana cuando se requiere de un objetivo común. La técnica de organización puede ser descripta, entonces, como la manera de intercambiar actividades o funciones específicas en un todo coordinado".

Los Principios de la Administración más mencionados

- **Objetivos:** los objetivos de la empresa y sus elementos componentes deben ser claramente definidos y establecidos por escrito. La organización debe ser simple y flexible.
- **Actividades y agrupamiento de actividades:** las responsabilidades asignadas a una posición deben limitarse, tanto como fuere posible, al desempeño de una simple función. Las funciones deben asignarse a los departamentos según su homogeneidad, con el fin de alcanzar la operación más eficiente y económica.
- **Autoridad:** en la organización debe haber líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo, así como niveles de responsabilidad de abajo hacia arriba. La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas por escrito. La responsabilidad debe estar siempre acompañada de la correspondiente autoridad. La autoridad para realizar o iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al lugar en donde ésta se debe llevar a cabo. El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
- **Relaciones:** existe un límite en cuanto al número de posiciones que puede ser eficientemente supervisado por un individuo. Cada individuo en la organización debe reportarse sólo a un único supervisor. La responsabilidad de cada directivo es absoluta en relación con los actos de sus subordinados.
- **Elementos de la función administración (implica las funciones del administrador):** los neoclásicos analizan los elementos fundamentales de la

administración a partir de los definidos por Henri Fayol, procurando adecuarlos a la empresa moderna. Esta tarea dio forma a lo que actualmente se conoce como **proceso administrativo**.

EJEMPLOS DE LA PROPUESTA DE DISTINTOS AUTORES CLÁSICOS Y NEOCLÁSICOS SOBRE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	
Autor	PRINCIPALES FUNCIONES
Fayol	Prever, organizar, mandar, coordinar, controlar.
Urwick	Investigar, prever, planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar.
Gulick	Planear, organizar, administrar el personal, dirigir, coordinar, informar.
Newman	Organizar, planear, liderar, controlar.

• **Departamentalización:** "En una organización, el agrupamiento de actividades se procesa siempre en dos sentidos contrarios: uno en el que las líneas divisorias son verticales e indican los tipos o variedades de actividades, y otro en el cual las líneas delimitadoras son horizontales e indican niveles de autoridad. Es imposible definir con precisión cualquier actividad en cualquier organización, sin encuadrarla en esos dos sentidos, de la misma manera que es imposible fijar un punto en un mapa o en una carta sin tener en cuenta sus coordenadas" (Urwick, 1937).

- **Criterios de departamentalización:** estos agrupamientos son efectuados según distintas formas de entender la homogeneidad; las más mencionadas por los neoclásicos son:
 - Por funciones.
 - Por productos o servicios.
 - Por localización geográfica.
 - Por clientes.
 - Por fases del proceso.
 - Por proyectos.
 - Por número.
 - Por tiempo.
- **Centralización-descentralización:** Fayol afirmaba la ventaja de mantener centralizado el poder para evitar desvíos respecto de los objetivos de la organización. Los neoclásicos estudian en qué medida, ante el crecimiento en tamaño y complejidad dado en las empresas, es conveniente efectuar una delegación en la toma de decisiones, sea en objetivos y metas, políticas empresariales, o decisiones tácticas y operativas.
- **Modelo ACME:** la Association of Consulting Management of Engineers publica el resultado de una investigación realizada en empresas de los Estados Unidos con respecto a los criterios de agrupación de tareas en la estructura formal de las mismas. La esquematización de esa investigación muestra que en las

empresas analizadas se incluyen siete áreas básicas: investigación y desarrollo; producción; comercialización; finanzas y control; secretaría y legales; administración de personal y relaciones externas.

- **Administración por objetivos:** esta técnica de dirección está basada en un criterio de descentralización de las decisiones para establecer los objetivos de los distintos niveles, respetando el ordenamiento jerárquico de todos los objetivos de la empresa. Por ello es un método de evaluación y control del desempeño de áreas en un marco de creciente participación en las decisiones de los mandos medios. Algunas de sus características son las siguientes:
 - Encuadrados en los objetivos generales de la empresa, se acuerdan entre el ejecutivo y su superior jerárquico los objetivos del área de responsabilidad del primero.
 - Mantener interrelacionados los objetivos departamentales.
 - Elaborar planes tácticos y operativos estableciendo mecanismos de medición y control.
 - Hacer una evaluación permanente, así como una revisión y actualización de los objetivos planeados.
 - El apoyo permanente de los sectores staff.

Otros autores, como R. Barnes, G. Nadler y Alford, enfocados prioritariamente en el estudio del campo industrial fabril, modificaron y actualizaron técnicas de F. W. Taylor, H. Gantt y F. Gilbreth, desarrollando propuestas sobre el planeamiento y el control de la producción, el manejo de materiales, la estandarización, etcétera.

LA ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO: EL FORDISMO

El fordismo es representativo del paradigma del management, manteniendo e incrementando la rentabilidad de las empresas, hasta que, al no poder responder a los cambios contextuales de fines de la década de 1960 y principios de la de 1970, va siendo reemplazado fundamentalmente por las teorías de administración de la contingencia.

Esta práctica empresarial incorporó las teorías, las técnicas y los principios elaborados por las escuelas de administración citadas precedentemente, dando lugar a un modo de gestionar que se identifica como fordismo, u organización racional del trabajo, que buscó encontrar la "mejor forma" de administrar.

El **fordismo** se relacionó funcionalmente con un tipo de actuación de los Estados-nación identificado como **Estado de bienestar**. En la actualidad, ambos han perdido el grado de vigencia que tenían, mostrando la existencia de una relación de—en alguna medida—interdependencia. Para identificar sus rasgos se toma como fuente la caracterización que realiza Julio C. Neffa (1980).

Características de la organización fordista de la producción

- Producción masiva de productos homogéneos en un mercado de competencia monopolista.
- Producción integrada verticalmente sin recurrir a la subcontratación.
- Predominio del funcionamiento continuo de la producción.
- Relaciones asimétricas (a través de intermediarios) con escasa preocupación por el cliente.
- Predominio de las innovaciones en los procesos por sobre las innovaciones en los productos.

La organización de las empresas fordistas

- Gigantismo de los establecimientos.
- Centralización de las decisiones y de la información.
- Estructura jerárquica centralizada y división del trabajo de gestión.
- División territorial del trabajo y de las estrategias de las unidades de negocios.

Los principios fordistas sobre el proceso de trabajo

- Intensificación de la división social y de la técnica del trabajo, y crecimiento del trabajo indirecto.
- Concentración de las decisiones fuera del taller.
- Mecanización y sustitución del trabajo manual.
- Búsqueda de reducción de los costos unitarios para bajar los precios relativos.

La relación salarial

- Mercado de trabajo en condiciones de casi pleno empleo.
- Altos salarios directos indexables y regulados según el tiempo de trabajo.
- Relación de empleo o contrato de trabajo específico y permanente.
- Requerimientos específicos en materia de calificaciones para la selección del personal.
- Supervisión y control de los trabajadores por medio de capataces y supervisiones.
- Otorganamiento de complementos salariales según disciplina y antigüedad.
- Paternalismo junto a beneficios sociales para lograr adhesión y evitar la sindicalización.
- Disciplina rígida y estimulada con premios y castigos monetarios. El acuerdo obrero patronal o pacto social fordista.
- Las reivindicaciones sindicales tendientes a aumentar la participación de los asalariados en los beneficios del incremento de la productividad.

Esta corriente de pensamiento es representativa del paradigma del management, pero deja de ser útil para mantener e incrementar la rentabilidad cuando los cambios económicos, políticos y sociales generan su pérdida de efectividad, por lo que comienza a ser reemplazado en los paradigmas gerenciales que se van inclinando paulatinamente por las teorías de administración de la contingencia.

Resumen

- Los neoclásicos dan preponderancia a las funciones del administrador que, en conjunto, forman el proceso administrativo.
- Ponen énfasis en la práctica de la administración y en la utilidad (aun siendo relativa) de los principios de la administración.
- Definen a la administración como una técnica social básica, con lo que ponen de relieve la importancia de la dirección de personal.
- Intentan –sin éxito– ordenar la producción de forma que no sea afectada por los cambios cada vez más turbulentos de los mercados.

Limitaciones

- La excesiva importancia en el estudio de la organización formal y la falta de un tratamiento sistemático del comportamiento humano dentro de la organización.
- "Temo, sin embargo, que no es probable que los problemas de organización sean solucionados con frases hechas, sino mediante un análisis cuidadoso, y no veo razón, por consiguiente, para apartarme de mi valoración original de los 'principios' como esencialmente inútiles" (Simon, 1980, p. XXXII).

Teoría de la organización

CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA DEL PERIODO

Pasada la Segunda Guerra Mundial se aceleran los cambios sociales, políticos y económicos. Se modifican las relaciones de dominación de los mercados globales, y se incrementa el tamaño de las empresas y los oligopolios. Simultáneamente, se desarrollan la sociología, la psicología y la ciencia política.

Esta nueva realidad expone la insuficiencia de las escuelas de administración en boga y se afianza en estudios sobre administración de las organizaciones con un mayor rigor científico.

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1956-1973			
AÑO	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
En todo el periodo abarcado	<ul style="list-style-type: none"> Desde la Segunda Guerra Mundial se profundiza el bipolarismo en el orden mundial y crece la virulencia de la Guerra Fría; tienden a aparecer nuevos bloques identificados como Tercer Mundo. Los Estados Unidos deben aceptar la partición de Corea y, posteriormente, su derrota en Vietnam. 	<ul style="list-style-type: none"> Importantes tensiones y replanteos de las relaciones, tanto en el núcleo familiar como entre el Estado y la sociedad civil; entre Estados y bloques, y entre Estados y corporaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Importante desarrollo de la tecnología nuclear, los transportes y las comunicaciones, y acelerado desarrollo de la computación.
1955	<ul style="list-style-type: none"> Martin Luther King lidera el movimiento antisegregación en los Estados Unidos. 		
1956	<ul style="list-style-type: none"> El Reino Unido empieza a producir energía nuclear a escala industrial. 		
1957	<ul style="list-style-type: none"> Surge el Mercado Común Europeo. 		<ul style="list-style-type: none"> La Unión Soviética lanza el primer satélite artificial.
1958	<ul style="list-style-type: none"> Es elegido papa Juan XXIII. 		<ul style="list-style-type: none"> Primer circuito integrado.
1959	<ul style="list-style-type: none"> Triunfa la revolución castrista en Cuba. Los Estados Unidos incorporan como Estados a Hawai y Alaska. 		<ul style="list-style-type: none"> Primer chip a transistores. Primer trasplante a riñón.
1960		<ul style="list-style-type: none"> Se generaliza el uso de la pastilla anticonceptiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Primer láser de rubí.
	<ul style="list-style-type: none"> Surge el arte pop en los Estados Unidos. 		
1961	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos intervienen militarmente en Vietnam. 		<ul style="list-style-type: none"> Gagarin es el primer astronauta.

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1956-1973 (continúa)			
AÑO	Política	Sociedad y cultura	Ciencia y tecnología
1962			<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos lanzan su primer astronauta (Glen). Primer barco con propulsión nuclear. Satélite de comunicaciones Telstar.
1963	<ul style="list-style-type: none"> Marcha de protesta en Washington por los derechos civiles. Muere Juan XXIII y lo reemplaza Pablo VI. 	<ul style="list-style-type: none"> Se imponen los Beatles. 	
1964			<ul style="list-style-type: none"> Satélite de comunicaciones Syncom.
1965	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos inician bombardeos masivos sobre Vietnam. 	<ul style="list-style-type: none"> Lacan abre el psicoanálisis a la lingüística y a la antropología estructural. 	<ul style="list-style-type: none"> Primer satélite artificial comercial de comunicación. Se comercializa la cámara de video portátil.
1966	<ul style="list-style-type: none"> Golpe contra el gobierno democrático en la Argentina. 		<ul style="list-style-type: none"> Primer alunizaje.
1967	<ul style="list-style-type: none"> Guerra de los Seis Días en Israel. 		<ul style="list-style-type: none"> Primer trasplante de corazón.
1968	<ul style="list-style-type: none"> Asesinan a Martin Luther King y a Jhon F. Kennedy en los Estados Unidos. 		
1969			<ul style="list-style-type: none"> Primer descenso humano en la Luna.
1971	<ul style="list-style-type: none"> China ingresa a la Organización de las Naciones Unidas. 		<ul style="list-style-type: none"> Orbitan y aterrizan en Marte naves espaciales.
1972	<ul style="list-style-type: none"> Matanza de Trelew en la Argentina. 		<ul style="list-style-type: none"> Primer video doméstico.

Chester Barnard (1866-1961)

Este ejecutivo y estudioso sienta algunas de las bases para el desarrollo de la teoría de la organización y también para la teoría de los sistemas.

En 1938, publica *The Functions of the Executive*, planteando aportes sobre la autoridad y la influencia, sobre la toma de decisiones y sobre la empresa vista como un sistema social que requiere un esfuerzo cooperativo.

Herbert Simon (1916-2001)

Su libro *El comportamiento administrativo* (1945) representa un corte en la evolución de la administración, marcando un antes y un después. En esta obra, formula una crítica histórica a las teorías mecanicistas y formalistas de la organización. Posteriormente, publica numerosas obras, algunas en colaboración con otros autores, como *Teoría de la organización*, con James March y Harold Guetzkow (en 1958).

De los temas tratados por esta escuela se puede destacar lo siguiente:

- **Críticas a los principios de la administración:** "Un defecto fatal de los actuales principios administrativos es que, lo mismo que los proverbios, surgen por parejas. Para casi todos los principios se puede encontrar otro contradictorio, igualmente plausible y aceptable" (Simon, 1980).
 - **Limitación de la racionalidad:** según los clásicos, los individuos toman decisiones de acuerdo con criterios de racionalidad. Simon escribe: "La racionalidad objetiva exige un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección", como esas consecuencias pertenecen al futuro, entonces la imaginación debe suplir la falta de conocimiento para asignarles valores.
- Simon resume: "Mientras que el hombre económico 'maximiza' —es decir, elige la mejor alternativa de entre todas las que tiene a su alcance—, **su primo, al que llamaremos 'hombre administrativo', 'se contenta con...'**, es decir, busca un camino de acción que sea satisfactorio, o 'lo bastante bueno'" (1980).
- **Decisiones:** analiza la naturaleza de las decisiones estudiando:
 - La distinción entre el sentido fáctico y el sentido ético en las decisiones.
 - Las relaciones entre medios y fines y la necesidad de identificar la jerarquía de los fines en el proceso de toma de decisiones.
 - La generación de alternativas y la evaluación de las mismas sobre su posible efecto sobre lo inmediato y lo mediano.
 - La toma de decisiones como fruto de un proceso administrativo.
 - La existencia de decisiones programables, programadas y no programadas.
 - **Autoridad e influencia:** diferencia la autoridad jerárquica de la influencia y la intervención en ellas tanto de la persuasión y la sugerencia como del convencimiento y las creencias.

- **Equilibrio de la organización:** la participación de los distintos interesados de la organización —accionistas, empleados y clientes— se sostiene al existir (o al percibirse la existencia de) un equilibrio entre las contribuciones y los beneficios que realiza y recibe cada uno de ellos.

- **Teoría del conflicto:** "Conflicto" es un término que tiene muchos usos. El término se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimentan dificultades al elegir una acción alternativa. Esta definición general es la que aquí se adopta. [...] Podemos identificar tres clases principales de fenómenos de conflictos:

- **Conflicto individual:** conflicto en la toma de decisiones individual.
 - **Conflicto de organización:** conflicto individual o de grupo de una organización.
 - **Conflicto entre organizaciones o grupos**" (March y Simon, 1961).
- Esta tipificación es necesaria para la correcta identificación de los conflictos y la identificación del tipo de solución adecuada al conflicto específico.

EL ENFOQUE SISTÉMICO

Según esta perspectiva, "sistema" es el "conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado cuyo resultado es mayor que el resultado que las partes podrían tener si funcionarían independientemente".

Propósitos de la teoría general de sistemas

Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos, y fomentar provechosas transferencias de una disciplina a otra. A través del tiempo se han construido concepciones y estructuras similares en campos muy disímiles, en forma paralela e independiente; estas estructuras, denominadas "isomorfismos", son modelos conceptuales convergentes aplicados a fenómenos diferentes.

- Estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos del conocimiento que carecen de ellos.
- Minimizar la repetición del esfuerzo teórico en diferentes campos.
- Promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre especialistas.
- Construir un esquema teórico para la descripción y la comprensión de todas las relaciones que se presentan en el mundo real.

Al ser objetos de estudio la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones, es necesario recurrir a muchas disciplinas diversas, por lo que esta teoría propone encontrar las similitudes en la construcción teórica de diversas disciplinas y construir modelos aplicables a numerosas áreas de estudio; por ello, propone generar una estructura general que vincule todas las áreas del conocimiento.

Una etapa en la generación de esta estructura general requerirá formular una escala jerárquica en función de la creciente complejidad de las unidades; un aporte a ese desarrollo es realizado por el economista Kenneth Boulding en 1956.

La escala que desarrolla asciende desde el nivel de las estructuras estáticas hasta el nivel de los sistemas superiores, inevitables pero ignotos, que también responden a una estructura sistemática lógica. La jerarquía está determinada por el grado de apertura al contexto y por el grado de complejidad de los sistemas.

Jerarquía de los sistemas (según Kenneth Boulding)

- Nivel de estructura estática, que constituye la geografía y la anatomía del universo.
- Nivel del sistema dinámico simple con movimientos necesarios y predeterminados. Este puede ser denominado "el nivel de relojería".
- Nivel del mecanismo de control o sistema cibernético, el cual puede denominarse "el nivel del termostato". Mantiene su equilibrio mediante la autorregulación; la transmisión y la interpretación de la información es una parte esencial del sistema.
- Nivel del sistema abierto o estructura autónoma que empieza a diferenciarse de la no vida; se lo puede denominar "el nivel de la célula".
- Nivel genético asociativo, caracterizado por la planta y denomina el mundo empírico del botánico.
- Nivel del sistema animal, caracterizado por una movilidad incrementada, conducta teleológica y conocimiento de su existencia.
- Nivel humano, esto es, del ser humano individual, considerado como un sistema que posee conciencia de sí mismo y capacidad de utilizar lenguaje y simbolismos.
- Nivel de las organizaciones sociales, donde se consideran el contenido y el significado de los mensajes, la naturaleza y la amplitud de los sistemas de valores, la transcripción y la conservación de imágenes, los simbolismos del arte, la música y la poesía, y la compleja gama de las interacciones humanas.
- Nivel de los sistemas trascendentales, absolutos, esenciales; ellos también exhiben una estructura sistémica y de relación.

En este enfoque de rangos —que pondera el grado de apertura y de complejidad de los distintos sistemas—, los niveles superiores presuponen los niveles inferiores, como por ejemplo los fenómenos socioculturales dan por supuesta la actividad humana. También del análisis del mismo se puede inferir que los modelos de un rango pueden no ser aplicados en otro. Sin duda, la empresa considerada como un sistema se encuentra en el octavo nivel, dada su inequívoca característica de sistema sociocultural. A pesar de esta aseveración, los otros niveles sirven de marco de referencia para el análisis de estructuras, modelos y analogías que tengan validez en la ciencia de la administración.

Existe otro esquema de jerarquía, según el cual cada sistema forma parte de un sistema mayor y a su vez está compuesto de otros subsistemas, formando una relación de subsistema, sistema, sistema de sistema y así sucesivamente, hacia arriba y/o hacia abajo, hasta el punto en que se considere necesario para la investigación en cuestión (anidamiento de sistemas).

Límite del sistema

Según N. Luhmann, los límites no se pueden pensar sin un afuera; suponen, por consiguiente, la realidad de un más allá y la posibilidad de franquearlos. Se acepta, por lo general, que tienen la doble función de separación y unión de sistemas y entorno. Esta doble función se puede clarificar con la ayuda de la distinción entre elemento y relación, remitiéndola así también a la temática de la complejidad.

Cuando los límites están bien definidos, los elementos deben formar parte o del sistema o del entorno. Un límite separa pues elementos, pero no necesariamente relaciones. Para Luhmann: "El entorno consigue su unidad sólo a partir del sistema, y no en su relación con el sistema. Como tal, está delimitado por horizontes abiertos y por límites que se puedan franquear. El entorno, por consiguiente, no es un sistema, ya que cada sistema tiene uno diferente, ya que cada sistema sólo puede ponerse a sí mismo fuera de su propio entorno. [...] La contribución al entorno (contribución externa) es también una estrategia del sistema. Con todo ello no se quiere decir, sin embargo, que el entorno dependa del sistema o que el sistema pueda disponer a voluntad de su entorno".

Sistemas abiertos y cerrados

"Todo organismo viviente es ante todo un sistema abierto. Se mantiene en continua incorporación y eliminación de materia, constituyendo y demoliendo componentes, sin alcanzar, mientras la vida dura, un estado de equilibrio químico y termodinámico, sino manteniéndose en un estado llamado 'uniforme' que difiere de aquél" (Ludwig von Bertalanffy).

A diferencia de los abiertos, los sistemas cerrados tienen una relación con su ambiente prácticamente nula. En éstos, el resultado final está ligado a los estados iniciales. Tienen más validez en lo conceptual que en lo operativo y se encuentran generalmente en procesos termodinámicos, así como también en los sistemas simbólicos. Esta clasificación ha sido complementada por el esquema de apertura-clausura, desarrollado por el sociólogo alemán N. Luhmann y según el cual a los sistemas vivos se los considera actuando como abiertos hacia su nivel superior, pero cuando la información traspasa el límite del sistema generando tensión en el sistema, éste se clausura y actúa como un sistema autorreflexivo para establecer la respuesta que dará a esa tensión generada por el contexto.

Entropía

Este concepto surge de la segunda ley de la termodinámica planteada como la tendencia al máximo desorden que se producen en los acontecimientos de

naturaleza física. En los sistemas aislados, la evolución de la entropía es de carácter espontáneo y por ello se transforma en una medida del desorden. **Cuanto más cerrado es un sistema, mayor será su entropía.**

Los sistemas abiertos también generan entropía, pero a los fines de su supervivencia, incorporan desde su ambiente una entropía de carácter negativa que la equilibra (negantropía).

En los sistemas sociales, la entropía negativa está representada por el concepto de información, como la entropía es una medida del desorden, la información se transforma en una medida del orden o de organización.

La teoría de los sistemas referida a las organizaciones

Ludwig von Bertalanffy caracteriza a los organismos vivos como sistemas abiertos influidos por el medio ambiente e influyentes sobre él, que se mantienen en un estado constante mediante el intercambio de materia y energía con el medio y así logran un equilibrio dinámico. Esta caracterización es válida también para describir una organización empresarial, que es un sistema creado por el hombre en un marco social, que mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente: clientes, proveedores, gobierno, competidores, sindicatos, etc., y está integrado por partes que interactúan realizando acciones en pos de un conjunto de objetivos, tanto generales como individuales o grupales.

Desde esta perspectiva, las organizaciones son sistemas complejos con las siguientes características:

- En ellos coexisten diversos grupos con fines e intereses también distintos.
- Son sistemas sociales abiertos que interactúan con otros actores del contexto; influyen sobre el medio; sufren perturbaciones por presiones y cambios que no controlan.
- Existen sistemas de decisiones racionales que conviven con relaciones ambiguas y procesos contradictorios.

La empresa como organización

Una organización es:

1. Un sistema con algún propósito.
2. Parte de uno o más sistemas con algún propósito.
3. Un sistema en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos.

La primera de estas propiedades hace inaceptable el concepto de la empresa como una máquina. La segunda niega que esté desligada del medio ambiente. La tercera implica que no puede existir una analogía entre una empresa y un organismo (Ackoff, 1998).

La retroacción como medio de control

Tiene a mantener una relación prescrita entre dos variables de un sistema comparando funciones de estas variables y utilizando la diferencia entre ellas como un medio de control. La retroacción es la transmisión de material desde un estado más avanzado hacia otro anterior.

- **Sistemas de retroacción de 1ra:** son sistemas orientados a objetivos y no disponen de otra opción que corregir la desviación; no pueden variar el objetivo.
- **Sistemas de retroacción de 2da:** según la información almacenada, pueden alterar el objetivo; están condicionados por la información que tienen almacenada y, en consecuencia, a la "memoria" con que cuentan; esto es un aprendizaje, pues eligen cursos alternativos de acción en respuesta a cambios ambientales.
- **Sistemas de retroacción de 3ra:** además de elegir cursos alternativos en función de los estímulos del ambiente y de la desviación detectada, pueden "reflexionar" sobre decisiones anteriores; éstos son sistemas autónomos.

Corrientes actuales en la administración

CARACTERIZACIÓN HISTÓRICA DEL PERÍODO

¿Qué había cambiado, dando lugar a lo que Peter Drucker llamó "época de discontinuidad"? A continuación, repasaremos algunos de los factores de cambio:

- En las décadas de 1960 y 1970 se hacen manifestas modificaciones sociales, económicas y culturales de gran impacto sobre las organizaciones.
- Se produce una modificación del sistema financiero mundial. Los Estados Unidos abandonan en 1971 la convertibilidad dólar-oro.
- Se produce la guerra de Vietnam.
- En 1973 se modifica el mercado petrolero con la cartelización de la producción, que impulsa un violento aumento de precios. Esta tendencia tiene un nuevo escalón en 1979, modificando la percepción prevalente durante el fordismo del petróleo como un insumo básico barato y superabundante.
- Se consolidan las ideas democráticas, los derechos humanos y a la igualdad y la dignidad del ser humano, lo que afecta el esquema de control y mando concentrado en la estructura jerárquica.
- Los nuevos retos del trabajo requieren que los trabajadores desarrollen mayor autonomía responsable.
- En las prioridades sociales crece la atención ante la contaminación ambiental, el trabajo infantil y otras preocupaciones.
- La discontinuidad de tendencias científicas, económicas y sociales dificulta la predicción del futuro.

- El tipo de trabajo predominante—por acción de las nuevas tecnologías—ha dejado de ser el trabajo manual, propio del esquema taylorista. El trabajo actual requiere más competencias intelectuales que físicas.
- El desarrollo de la computación facilita el desarrollo y el impacto de las nuevas tecnologías, desde las comunicaciones hasta la genética.
- Los mercados dejan de ser uniformemente crecientes, pasando a estancarse en las décadas de 1960 y 1970, y, desde fines de esta última, a ser mercados crecientes y decrecientes marcados por turbulencias y disrupciones.
- Aumentan en los mercados internacionales la presencia y la competitividad de la industria japonesa administrada desde concepciones distintas del management predominante en las empresas occidentales: a Japón le siguen Corea del Sur, Taiwán, Tailandia, Malasia, Filipinas y, más tarde, China.
- En las décadas de 1960 y 1970, en el ámbito académico y en sectores políticos se divulga un modelo de sustitución de importaciones como ayuda al desarrollo local, y su correlato en las políticas activas impulsadas.
- En las décadas de 1960 y 1970, los gobiernos democráticos de América Latina son masivamente derrocados por insurrecciones militares.
- En las décadas de 1970 y 1980, se produce un fuerte endeudamiento externo de los países más débiles.
- Crece la globalización, tanto de los mercados como de la tendencia a la mundialización de la cultura.
- En los Estados Unidos y en el Reino Unido van consolidándose cuerpos de ideas neoconservadoras que, tiempo después, se pueden ver resumidas en el llamado Consenso de Washington, que incluye entre sus paradigmas:
 - La reducción del gasto público y la reducción del aparato estatal.
 - La eficacia recaudatoria.
 - La liberalización de flujos financieros internacionales.
 - La apertura de la economía de los países periféricos.
 - La privatización de los servicios públicos.
 - La desregulación de actividades económicas.
- Cambios en las relaciones de fuerza entre las grandes potencias, cambio resaltado por la desaparición de la Unión Soviética, que consolida el predominio internacional de los Estados Unidos.
- Consolidación de la Comunidad Económica Europea (que hoy culmina en la Unión Europea).
- Intentos de conformación de bloques económicos y políticos: en América Latina, tenemos ejemplos como la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Sur (Mercosur).
- Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Canadá y México (NAFTA).

- Carácter pluralista de la sociedad; aumenta la conciencia de que la empresa opera en una sociedad en la que existen muchos grupos—organizados o no—que representan diversos intereses, y cada uno de ellos influye sobre el otro; pero habitualmente ninguno ejerce un poder decisivo.
- Siguiendo a Ansoff: "Las consecuencias de la aceleración del cambio fueron triples: una dificultad creciente para predecir el cambio lo suficiente como para planificar con anticipación una respuesta oportuna; la necesidad de aumentar la velocidad de la implantación de la respuesta; la necesidad de flexibilidad y de una respuesta precisa a las sorpresas que no pueden pronosticarse con anticipación" (1998).

- Surgen nuevos jugadores. Así refleja este fenómeno el diario argentino Clarín: "El presidente de China, Hu Jintao, llegó ayer a la India en un viaje histórico. Hacía diez años que no había tal visita de Estado, pero más allá de ello, lo central es la potente actualidad de ambas economías, las de mayor potencial en Asia (donde sigue por ahora mandando el PBI del líder regional, Japón). China y la India son, además, los dos países más poblados del mundo: juntan entre ambos 40% de la humanidad y ya comercian entre sí 20 mil millones de dólares al año. Hay otro dato que asombra, y es récord frente a otras expansiones de una formación social y económica dominante, como es hoy el capitalismo. En los apenas diecisiete años corridos desde la caída del muro de Berlín, la economía global sumó—justamente hacia el este—mil millones de trabajadores disponibles. Ni la expansión mercantil europea desde fines del siglo XV sobre el 'Nuevo Mundo' americano ni la Revolución Industrial tres centurias después lograron nada semejante; menos en tan poco tiempo. Pero el colapso soviético (la Unión Soviética y su área de influencia) más la apertura de Asia, centralmente de China, hicieron que en diecisiete años el capital mundial añadiera a su merced a un sexto de la humanidad que estaba fuera de ese juego, asegurándose futuro. De ese fenómeno colosal, sólo China explica cerca de un tercio, y si a eso se suman la India y otros países que hicieron reformas promercedo en el sudeste asiático, se entiende por qué las inversiones de las multinacionales van masivamente en ese rumbo, proveyendo de allí al resto del planeta desde alfileres hasta tecnología de punta. Hay que ubicar entonces la visita de Hu a la India en esa dimensión. Hu irá luego a Pakistán, a quien históricamente Beijing apoyó en su rivalidad con la India. Y negociará en Islamabad un pacto de libre comercio. Pero de esta gira sobresale la India, donde hoy, martes, Hu verá al primer ministro Manmohan Singh. Hace dos meses deliberó en Buenos Aires la Red de Estudios de la Economía Mundial (REDEM), que tiene enlace en la prestigiosa Universidad Autónoma Nacional de México. Y allí, Javier Martínez Peinado (Universidad de Barcelona) presentó datos novedosos sobre el crecimiento chino. E invirtiendo la pregunta usual, dijo: 'Escuchamos hablar mucho del famoso impacto de China en la economía global, pero nosotros en cambio focalizamos en cómo está impactando el capitalismo en China y cómo el sistema está creciendo a costa de China'.

Martínez Peinado sostuvo: 'Antes de 1990, no más de mil millones de trabajadores estaban produciendo excedente en el capitalismo. Eso se duplicó'. Y el rol de China en agregar productores y asalariados es clave. **Hay oferta de mano de obra, y además, barata.** ¿Cómo no habría entonces ingreso de capitales allí y en el área vecina? Las cifras de la UNCTAD de las Naciones Unidas sobre inversiones extranjeras son claras. China, incluida Hong Kong, es ya el **tercer país en atraer capitales** luego de los Estados Unidos y Gran Bretaña. Y entre los no industrializados, junto con la India y Australia desplaza a América Latina. Simplificadamente, podría decirse: Asia atrae por disponibilidad y baratura de mano de obra, y América Latina no decae tanto **por la riqueza de sus recursos naturales**, que siguen atrayendo codicia y capitales. China también pisó en la región (acuerdos con Chile –el más completo–, Brasil, la Argentina o Venezuela) para asegurarse materia prima. Igual en África. Pero, de nuevo, Martínez Peinado se pregunta, desde el enfoque de la economía global: '¿Puede decirse que China es depredadora de los recursos naturales globales (cobre, hierro, soja, hidrocarburos, frutos del mar, etc.) o es el capitalismo instalado en China el que desde ahí opera, como antes lo hizo desde otros mercados?' (Clarín, Buenos Aires, 21/11/2006).

INTRODUCCION

En los apartados precedentes, tratamos brevemente las escuelas y los enfoques sobre la administración, que fueron construyendo los cimientos sobre los cuales afirmar un cuerpo de conocimientos encaminados hacia una teoría de la administración más unificada.

Esta base de la teoría de la administración –en sus objetivos de rentabilidad y expansión de las empresas– tuvo entre sus premisas el énfasis en la búsqueda de la previsibilidad, una preferencia por la formalización de procesos, procedimientos y comportamientos; esto muestra la pervivencia de los criterios de control de la burocracia y la división jerárquica del trabajo entre la conducción que decide y el resto de los miembros de la organización que ejecutan.

Estas concepciones se consolidaron en prácticas que conformaron las empresas fordistas, que mostraron eficiencia y eficacia, aumentando –en particular, entre fines del siglo XIX y la década de 1960– su productividad y su rentabilidad, junto a la expansión de los mercados.

Los aspectos exitosos del párrafo anterior no han perdurado. Los costos burocráticos fueron socavando la rentabilidad. La capacidad del management característico de esas teorías y enfoques no fue suficiente para adaptar a las empresas a circunstancias nuevas.

LAS NUEVAS TENDENCIAS

Administración de la contingencia

Esta corriente destaca que los administradores realizan sus funciones con una fuerte interacción con una serie de circunstancias, por lo que el management se desarrolla condicionado por la situación; no sólo por las situaciones dadas, sino también por la influencia que sobre ellas tendrán las opciones elegidas por los administradores.

Sus orígenes se remontan a investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Woodward, y Lawrence y Lorch sobre las organizaciones, sus ambientes y las tecnologías, partiendo de la hipótesis de que la teoría administrativa formulada hasta entonces no era suficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes y tecnologías de manera proactiva y dinámica.

La teoría de la contingencia surge al analizar cómo aplicar los conceptos y técnicas de las escuelas más importantes a las situaciones reales que afectan a las organizaciones.

En este enfoque, la tarea del administrador es identificar las características y el comportamiento de las variables que definen las situaciones y, sobre la base de ello, establecer cuál es la decisión más adecuada para los intereses de la organización.

El enfoque situacional sostiene que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las organizaciones. Aunque las organizaciones escojan sus entornos, serán condicionadas por estos, que las obligarán a adaptarse para sobrevivir y crecer.

El conocimiento del entorno es vital para entender el funcionamiento de la organización, y también la variable tecnológica, porque se postula que la tecnología utilizada condiciona la estructura y el comportamiento organizacional; por lo tanto, el diseño organizacional se encuadra en un enfoque situacional orientado a las demandas ambientales y tecnológicas.

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1973-1996

AÑO	POLÍTICA	SOLEDAD Y CULTURA	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
En todo el periodo abarcado	<ul style="list-style-type: none"> Hay una creciente inestabilidad en el ordenamiento del sistema internacional político y económico que avanza hacia una globalización de los mercados y una mundialización cultural en medio de turbulencias importantes con expresiones de localismo, simultáneamente con un debilitamiento de los estados-nación característicos de la modernidad. Tiende a desaparecer el bipolarismo, enervando tensión entre las tendencias al multipolarismo y al unipolarismo bajo la conducción de los Estados Unidos. En el plano económico se observa que los mercados pasan de una fase de crecimiento generalizado a una de estancamiento que genera un aumento en la ferocidad de la lucha competitiva y un intento de construcción de bloques económicos y políticos para este enfrentamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Las modificaciones en las estructuras y prácticas sociales aumentan su velocidad. El proceso de globalización (como realidad objetiva y como ideología) impacta en las distintas culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> Crece la relación entre el desarrollo de la investigación básica y el de la investigación aplicada, en directa vinculación con los requerimientos de las corporaciones empresariales. Se destacan los esfuerzos en el desarrollo de las tecnologías de la informática y la comunicación, la biotecnología, la búsqueda de fuentes alternativas de energía y el desarrollo de la tecnología bélica.
1973	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos se retiran de Vietnam. Golpe de Pinochet contra el gobierno democrático de Chile. 		

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1973-1996 (continúa)

AÑO	POLÍTICA	SOLEDAD Y CULTURA	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
1977	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos se retiran de la Organización Internacional del Trabajo. 		<ul style="list-style-type: none"> Primera prótesis biónica de brazo controlada con transistores.
1978	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos reinician relaciones con China. 		<ul style="list-style-type: none"> Se presenta la supercomputadora Cray-1. Nace el primer bebe de probeta.
1980			<ul style="list-style-type: none"> Comienza la cirugía con láser. Se presenta la teoría del caos sobre el origen del universo.
1981			<ul style="list-style-type: none"> IBM lanza al mercado la PC.
1982	<ul style="list-style-type: none"> La Argentina intenta recuperar las Malvinas. 		
1983	<ul style="list-style-type: none"> Los Estados Unidos invaden Granada. Los Estados Unidos presentan la iniciativa de Defensa Estratégica ("guerra de las galaxias"). Vuelve el gobierno democrático en la Argentina 		
1985		<ul style="list-style-type: none"> Habermas publica <i>El discurso filosófico de la modernidad</i>. 	
1986			<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de los superconductores.
1989	<ul style="list-style-type: none"> Cae el muro de Berlín y, con ello, la Unión Soviética. 		
1990			<ul style="list-style-type: none"> IBM presenta el microprocesador Pentium. Se generaliza el uso del compact disc, el celular y el fax.

BREVE CRONOLOGÍA HISTÓRICA CORRESPONDIENTE AL PERIODO 1973-1996 (continúa)

AÑO	POLÍTICA	SOCIEDAD Y CULTURA	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
1991	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea el Mercado Común del Sur. • Guerra del Golfo Pérsico. • Se funda la Comunidad Europea. • Se disuelve el Pacto de Varsovia. • Guerra en la ex Yugoslavia. 		
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos, Canadá y México. 		<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla el trasplante de genes. • Se presenta el chip de memoria dinámica de acceso aleatorio. • Comienza el Proyecto Genoma Humano.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Los Estados Unidos invaden Haití. 		
1995	<ul style="list-style-type: none"> • El euro se constituye en la moneda común europea. 		
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Los Estados Unidos aprueban restricciones al Estado de bienestar. 		<ul style="list-style-type: none"> • Se completa la primera fase del mapa del genoma humano.

Siguiendo la caracterización propuesta por H. I. Ansoff (1998):

- La teoría de la contingencia relaciona las características internas de la organización con su comportamiento externo; el éxito o el fracaso de los diferentes comportamientos, los niveles de turbulencia internos y externos.
- Establece la relación funcional entre las condiciones del ambiente externo, las contingencias propias y las técnicas administrativas adecuadas.

"El modelo de la contingencia piensa en términos de adaptación, con planes y recursos flexibles, que se puedan reasignar y redimensionar sin detener los procesos. Los empleados deben conocer la relación de sus tareas con su función más amplia en la organización" (Etkin, 2000).

En consecuencia, el enfoque o teoría de la contingencia requiere importantes esfuerzos para establecer cuáles son las situaciones de la organización y su relación, a fin de poder actuar correctamente desde la administración de la misma.

A continuación, veremos una reseña de algunas propuestas de análisis e intervención en las organizaciones que avanzan en la construcción de una teoría de la administración actual.

Enfoque de las 7 S

La consultora McKinsey & Company desarrolló un sistema de análisis administrativo basado en siete variables empresariales (que en inglés tienen como inicial la letra "S"), que fue divulgado –entre otros– por el éxito que alcanzó el libro *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman, que se utilizó para analizar a las empresas que se estudian en ese libro.

Estas variables son:

- **Estrategia:** acción y asignación sistemática de recursos para alcanzar los fines organizacionales.
- **Estructura:** el diseño vigente de la estructura organizacional.
- **Estilo:** la modalidad de comportamiento de la administración y el uso de su tiempo.
- **Sistemas:** de información, fabricación, presupuestación, control, etcétera.
- **Staff:** entendido como el conjunto de personas que trabajan en la empresa, su socialización y la cultura resultante.
- **Valores compartidos:** aquellos ideales o metas superiores.
- **Habilidades:** las capacidades distintivas de la empresa en su conjunto, más que las habilidades individuales.

Este enfoque en siete variables, aun siendo limitado, ayuda a identificar aspectos fundamentales del sistema administrativo y sus relaciones.

Modelo de administración de la calidad total

Se origina como un intento de respuesta de las empresas norteamericanas al declive en su cuota de mercado en manos de las empresas japonesas y procura que toda la organización se oriente a la calidad. Se apoya en gran parte en las ideas de Deming (el mejoramiento continuo), Juran (la planificación, el control y el mejoramiento constante de la calidad) e Ishikawa (los círculos de control de la calidad; la orientación al cliente; la idea del cliente interno).

W. Edwards Deming (1900-1993)

Este ingeniero fue un pionero de la preocupación por la calidad; contribuyó en la reconstrucción del sistema de producción de Japón, adonde fue en 1950 para dar una serie de cursos y conferencias al respecto. Actualizó y desarrolló las técnicas de **control estadístico de los procesos** y la **participación de los trabajadores en los procesos**, insistiendo en que el control de la calidad no es para culpar al personal sino para mejorar el trabajo.

Las catorce proposiciones de Deming son las siguientes:

1. Conseguir constancia del propósito de mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios sólo con base en el precio.
5. Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y de servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Abair los obstáculos entre las áreas administrativas.
10. Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Abair los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso para estudio y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

"Para Deming, el mejoramiento continuo no es algo que se pueda adoptar de un día para el otro; es una forma de vida, una disciplina como la de la secta zen, que se debe practicar día tras día. Se necesita de un compromiso constante para enfrentarse diariamente a la pregunta: '¿Qué es lo que podemos hacer hoy mejor que ayer?' (Collins, 1997).

Joseph Juran (1904)

También ingeniero estadounidense, viaja a Japón para colaborar con su reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. Describe su **trilogía de la calidad** de la siguiente manera:

- Planificación de la calidad.
- Control de calidad.
- Mejoramiento de la calidad.

Demuestra que éstos son procesos que los gerentes conocen muy bien y que pueden poner en marcha. En esto difiere de Deming, quien cree que para ello es necesario un cambio de filosofía en la empresa.

Juran se retiró de la actividad profesional en 1993.

Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Fue uno de los líderes industriales japoneses que contribuyó al surgimiento de los **círculos de calidad**, en que los trabajadores se reúnen para discutir sugerencias para lograr mejoras en los procesos de trabajo. Destacó la importancia de dirigir las

actividades hacia el cliente; esta concepción fomenta que la producción de un departamento se entregue al que le sigue en el flujo de producción, tal como si fuera un cliente (**concepto de cliente interno**) (Stoner y otros, 1996).

Algunas definiciones propias del criterio de administración de la calidad total

- La organización debe orientarse al cliente y conseguir su total satisfacción.
- Se ha de aspirar a la potenciación de los empleados (empowerment).
- Incorpora el concepto de trabajo en equipo.
- Se deben procurar la mejora y la medida continuas mediante el seguimiento y la medida de los factores críticos de éxito, la utilización del control estadístico de los procesos, y el benchmarking o vigilancia de las mejores prácticas de la competencia.
- Implica la comunicación abierta y la retroalimentación.
- Es un aprendizaje organizacional.

Robert Reich (1946)

Considera a la organización como un sistema interdependiente que opera en muchos países. Las relaciones entre las oficinas centrales y las subsidiarias son de colaboración, y la comunicación fluye en ambas direcciones. Más aun, los puestos clave se cubren con administradores de diferentes nacionalidades. La orientación de la corporación multinacional es verdaderamente internacional y supera los enfoques nacionales.

En los países centrales se generó una polémica respecto de si las inversiones en el exterior disminuían la cantidad de puestos de trabajo en el país de la casa matriz, pero el economista Reich demostró que los empleos que un país central pierde ante la inversión de sus empresas en el extranjero pueden ser contrarrestados por los empleos que se generan cuando los extranjeros hacen inversiones directas en el país central. Como una evidencia, Reich señala que en 1989 las fábricas propiedad de extranjeros generaron más empleos nuevos en los Estados Unidos que los que generaron las empresas manufactureras estadounidenses fuera de ese país.

Las escuelas de estrategia empresarial

El pensamiento estratégico cobra fuerte presencia en la administración de organizaciones y negocios en las últimas décadas del siglo XX, con autores como Albert, Ansoff, Porter, Yip, Mintzberg y muchos otros.

Mintzberg (1993) define "**estrategia**" como el conjunto ordenado y coherente de objetivos a alcanzar, con modos específicos de lograrlos, coordinados en un plan de acción ordenado que contemple el propósito específico de la empresa. Es una percepción que se tiene del futuro, de cuál será la posición deseada para nuestra empresa, de cuál será el plan para lograrlo y de cuál será el patrón de comportamiento.

La condición de sistema abierto de las empresas implica que se caracterizan por ser afectadas por el sistema mayor en que se desenvuelven. Ante aquello que desde el contexto afecta al sistema propio, se produce la necesidad de dar respuesta a ese estímulo externo.

En esta concepción, la estrategia es tributaria de la competencia. Reconoce en el mundo de la naturaleza y en el mundo social la existencia de un comportamiento competitivo; si tal cuestión no existiera, no serían posibles el desarrollo y la ejecución de la estrategia.

Los tipos de estrategia

- Según la intención previa
 - **Proyectada:** equivale al plan.
 - **Realizada:** es el patrón seguido en el pasado.
 - **Emergente:** estrategia realizada no pretendida expresamente.
 - **Premeditada:** cuando la realizada es igual a la proyectada (si es puramente premeditada, indica: "Ningún aprendizaje").
 - **No proyectada:** si es puramente emergente, indica: "Ningún control".
- Según la concepción básica
 - **Estrategia como plan (la proyectada):** se relaciona con el **planeamiento** y es condicionada por la calidad de la información manejada.
 - **Estrategia como patrón de conductas (la realizada):** se relaciona con el **aprendizaje**.
 - **Estrategia como posición (orientada al contexto actual):** se relaciona con el posicionamiento en los mercados; hay riesgo de perder la visión periférica.
 - **Estrategia como perspectiva:** se relaciona con el **criterio empresarial**; hay riesgo de no ver la complejidad sistémica.
 - **Estrategia como estratagema:** se relaciona con el **poder**.

Niveles del planeamiento estratégico

- **Global (la empresa):**
 - Obtención y uso de recursos.
 - Supervivencia; crecimiento; rentabilidad.
- **Unidad de negocios (la división):**
 - Segmentación de mercados.
 - Diferenciación del producto.
- **Nivel funcional (los departamentos o gerencias):**
 - Planes de acción que se plasman en el presupuesto.

Administración estratégica

La convicción predominante respecto de las características no previsibles, así como la turbulencia y los cambios disruptivos, consolidó la importancia del enfoque de administración estratégica que ha llevado a dejar de lado el concepto de planeamiento a largo plazo, que suponía que el futuro se podía predecir por medio de la extrapolación del desarrollo histórico y el análisis de las tendencias en los desarrollos científicos, tecnológicos y sociales.

También se consolidaron la aceleración de los cambios, las dificultades para planificar con tiempo y la disminución del tiempo disponible para implementar las respuestas; una consecuencia de esto es la mayor necesidad de flexibilidad.

Se afirmó la tendencia a preocuparse por reconocer la contingencia de cada momento y administrar las organizaciones mirando simultáneamente el ambiente interno y el medio ambiente en que desarrollan su actividad.

Esta preocupación dio lugar a la aparición de la corriente identificada como **administración estratégica y competitiva**, y a la búsqueda de nuevas formas de incrementar la productividad, basadas en el análisis prioritario del medio ambiente como eje para la definición de las estrategias a implementar en las empresas.

De acuerdo con la clasificación de James McKinsey, la administración estratégica es la conjunción de la planificación estratégica (el análisis de los escenarios futuros y las acciones de hoy tendientes a construir el futuro deseado), el desarrollo estratégico (la definición de los objetivos de la organización y la implementación de los cambios necesarios para ello) y el control estratégico (la evaluación de los resultados en comparación con lo planificado).

Principales aspectos a tener en cuenta en el contexto

- **Sectores generales**
 - **Económico:** capital, trabajo, niveles de precio, políticas fiscales, clientes, proveedores.
 - **Político y legal:** legislaturas, líderes políticos, políticas de fomento y de limitación, regulación de los negocios, leyes existentes.
 - **Social:** actitudes sociales, creencias y valores.
 - **Tecnológico:** beneficios y problemas; el cambio tecnológico.
 - **Ético:** responsabilidad y sensibilidad social; estándares éticos en sociedades diversas; teorías éticas vigentes (utilitaria; derecho; justicia); institucionalización de la ética.
- **Análisis interno (principales componentes a observar en la empresa a observar)**
 - Recursos tangibles e intangibles (en particular, el capital humano).
 - Capacidad de gestión de los recursos.

- Ventajas competitivas (crean valor que otras empresas no son capaces de imitar o les resulta muy costoso).
- Modelo de organización (y su coherencia con el necesario para alcanzar los objetivos estratégicos).
- Cultura y valores.

El proceso de la administración estratégica

El desempeño de la compañía está condicionado fundamentalmente por tres variables:

- La industria en que la empresa se ubica.
- El país o los países en que se localiza.
- Sus propios recursos, capacidades y estrategias.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en pasos:

- La selección de la misión, la clarificación de las expectativas y los objetivos estratégicos.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- El análisis del interior de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades.
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas, que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas.
- La definición de programas y presupuestos estratégicos.
- La implementación de estrategias (diseño de estructuras, establecimiento de planes de acción y sistemas de control).
- La planificación y la implementación del control estratégico.

A modo de introducción al concepto de estrategia, que es tratado especialmente en otro apartado de esta obra, y siguiendo a Ansoff, es la serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización. Estas normas incluyen:

- Criterios, es decir, cómo se mide el rendimiento (objetivos y metas).
- Normas de relación con el contexto (estrategias de mercados y estrategias de productos).
- Pautas para relaciones y procesos internos (concepto de organización).
- Reglas para los negocios diarios (políticas operativas).

Aportes metodológicos de Michael Porter para la observación del contexto

A. Factores a evaluar para determinar la competitividad de los sistemas económicos en que se encuentra la industria o en que se analiza la posibilidad de invertir (Porter, 1999).

1. Dotación de factores de la producción (tanto preexistentes como creados):

- **Recursos humanos:** cantidad, calificación, costo, horas normales de trabajo, ética laboral, etcétera.
- **Recursos físicos:** abundancia, calidad, accesibilidad, costo, clima, distancias, etcétera.
- **Recursos de conocimientos:** científicos, técnicos y de mercado útiles para los bienes y servicios; se encuentran en universidades, organismos estatales de investigación, asociaciones gremiales, etcétera.
- **Recursos de capital:** cuantía y costos del capital (en especial, financiero), tasas de ahorro local, estructura de mercados de capital, etc. Condicionado por la globalización de los mercados financieros.
- **Infraestructura:** tipo, calidad y costo de la infraestructura disponible; transportes, correos, redes de comunicación; viviendas e instituciones culturales que afecten la calidad de vida; etcétera.

2. Condiciones de la demanda, como la composición de la demanda interna (tamaño, segmentación, número de compradores, compradores locales multinacionales, economía de escala, investigación y desarrollo):

- Capacidad de respuesta de la empresa local a la demanda local.
- Segmentación de la demanda.
- Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda, o sea, economías de escala; aprendizaje; investigación y desarrollo; repetibilidad en otros mercados.
- Número de compradores individuales.
- Temprana demanda.
- Temprana saturación.
- Compradores locales multinacionales e influencia sobre consumos del exterior.

3. Sectores conexos y auxiliares:

- Internacionalmente competitivos (las ventajas competitivas internacionales de los proveedores).
- Sectores conexos internacionalmente competitivos (por ejemplo, si la industria de los tejidos de seda de un país es internacionalmente competitiva, existen buenas probabilidades de que una industria de tejidos sintéticos que se instale llegue a ser internacionalmente competitiva).

4. Estrategia:

- Estructura y rivalidad de la empresa doméstica, es decir, metas, estrategia y organización.
- Orientación hacia la competencia mundial.
- Aptitud y actitud del aprendizaje.
- Metas de las compañías, los inversores, los dueños, los empleados.
- Actitud ante el riesgo.
- Actitud ante el prestigio nacional.
- Rivalidad doméstica.
- La casualidad (invenciones, disrupciones tecnológicas, alzas insospechadas de demanda internacional o local de algún bien hasta entonces no requerido y en existencia, etc.).

5. Papel del gobierno: puede influir positiva o negativamente en cada uno de los factores antes enunciados.

- B. Fuerzas competitivas en los mercados (análisis de la industria):** de acuerdo con este autor, las características de la industria serán determinantes clave de la rentabilidad posible de la inversión a realizar. Los factores que considera más significativos para analizar la industria son los que siguen:
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
 - Poder de negociación de los proveedores.
 - Poder de negociación de los compradores.
 - Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.
 - Rivalidad entre empresas existentes: se deben considerar no sólo los competidores actuales, sino los potenciales, los productos sustitutos, los proveedores que quieren integrarse hacia adelante (y competir con nuestra producción) y los clientes que quieren integrarse hacia atrás (produciendo lo mismo que produce nuestra empresa). Para esto hay que evaluar cuáles son las barreras de entrada y de salida que puede haber en el sector económico analizado.

El desarrollo organizacional

Tiene por objetivo la mejora del funcionamiento social de la organización y la solución de problemas que disminuyen la eficiencia operativa, como la falta de cooperación, la descentralización excesiva, la comunicación deficiente, etc. Utiliza el conocimiento de las ciencias de la conducta para intervenir de forma planificada en los procesos organizativos con el objetivo de incrementar la salud y la eficacia organizativas. En esta corriente podemos destacar a autores como Rensis Likert, Ronald Lippitt y Edgar Schein.

Es un enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de la empresa. Comprende el reconocimiento de los problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia para el cambio, intervenciones, medición y evaluación de los esfuerzos de cambio.

El cambio

La empresa está sujeta a la influencia del medio ambiente y su ambiente interno está en constante evolución. Por lo tanto, el cambio puede darse por la dinámica de los subsistemas social y técnico de la empresa; por la influencia del contexto o como resultado de decisiones de la empresa tendientes a su crecimiento y sustentabilidad.

El cambio dirigido al desarrollo de la empresa implica el desarrollo de todas las dimensiones:

- La cultura y el aprendizaje permiten el desarrollo de nuevas capacidades.
- La estructura adaptada a los objetivos estratégicos permite un adecuado modo de organización.
- La estrategia y la acción política de la dirección logran la coherencia entre las nuevas estrategias, la cultura organizacional y la estructura implementada.

El cambio puede tener impulsores internos y externos: los primeros son propios de la definición de los objetivos estratégicos y de la identificación de las brechas entre las capacidades y los recursos actuales, y son necesarios para alcanzar esos objetivos, los externos surgen de la dinámica del contexto. Los siguientes son ejemplos de impulsores:

- Acontecimientos políticos y legales.
- Movimientos sociales y demográficos.
- Acciones de los competidores.
- Desarrollo tecnológico.
- Condiciones económicas.
- Visión de una empresa en crecimiento sustentable.
- Dinámica por las decisiones administrativas.
- Participación y sugerencias de los empleados.

Los pasos involucrados en el proceso de cambio son los siguientes:

- Determinación de la necesidad y la conveniencia del cambio.
- Motivación de la dirección.
- Motivación del resto de la organización.
- Establecimiento de objetivos intermedios (métodos de pequeños logros).
- Asignación de responsabilidades por metas y objetivos.

- Evaluación y control.
- Retroalimentación del proceso de cambio.

La resistencia al cambio reconoce razones como:

- Temor y resistencia a lo desconocido.
- Desconocimiento de la razón del cambio.
- Disminución de poder o de beneficios.

Existen muchas fuentes de conflicto durante un proceso de cambio y muchas maneras de manejarlos, como por ejemplo evitar la situación, suavizar, obligar, transigir, cambiar el comportamiento, reasignar a las personas, resolver el conflicto a niveles más altos, negociar o impulsar cambios en la cultura.

En cuanto al control estratégico, es la evaluación sistemática de las acciones y los resultados obtenidos en el marco de las decisiones estratégicas de la organización.

Esta evaluación se concreta mediante la comparación de lo planificado y lo obtenido, utilizando los parámetros e indicadores de gestión seleccionados en el planeamiento. Una diferencia importante con el control operativo es que "el control estratégico es un proceso de decisión empresarial similar a la decisión original para iniciar el proyecto [...] un empresario debe representar el papel de controlador estratégico, ya que no sólo fomentará la toma de riesgos empresariales, sino que también participará en ello" (Ansoff, 1998).

Hacia un nuevo enfoque de la empresa y del management: la responsabilidad social de la empresa

Desde principios del siglo XX, ante la creciente importancia de las empresas en el concierto de la sociedad, comienza a surgir la preocupación con respecto a la responsabilidad que les cabe y a su administración por las consecuencias sobre terceros que tiene su accionar en la búsqueda de utilidades. El tema, en este inicio de siglo, está presente indudablemente en el mundo empresarial, académico y político; ya lo veremos con mayor detalle en el capítulo "Hacia una administración más responsable".

Algunos autores importantes en el desarrollo de la disciplina de la administración

- **Basamentos teóricos y precursores:**
 - Luca Pacioli (1445-1514).
 - Adam Smith (1723-1790).
 - David Ricardo (1722-1823).
 - Robert Owen (1771-1858).
 - Charles Babbage (1792-1871).
 - Vilfredo Pareto (1848-1923).

- **Escuelas clásicas:**

- Frederick W. Taylor (1856-1915).
- Frank Gilbreth (1868-1924).
- Henry Gantt (1868-1924).
- Henry Ford (1863-1947).
- Alfred Sloan (1875-1996).

- **Escuelas neoclásicas con énfasis en procesos:**

- Lyndall Urwick (1891-1983).
- Luther Gulick (1892-1970).
- Harold Koontz (1909-1984).
- Peter Drucker (1909-2005).

- **Burocracia y estructuralismo:**

- Max Weber (1864-1920).
- Robert Merton (1910-2003).
- Philip Selznick (1919).
- Alvin Gouldner (1920-1980).
- Amitai Etzioni (1929).

- **Escuela de las relaciones humanas:**

- Elton Mayo (1880-1949).
- Fritz Rothlisberger (1898-1974).

- **Escuelas de la conducta, el comportamiento individual y organizacional:**

- Hugh Münsterberg (1863-1916).
- Lillian Gilbreth (1878-1972).
- Chester Barnard (1886-1961).
- Kurt Lewin (1890-1947).
- Abraham Maslow (1908-1970).
- Douglas McGregor (1906-1964).
- Herbert Simon (1916-2001).
- Chris Argyris (1923).
- Frederick Herzberg (1923-2000).

- **Escuela de sistemas:**

- Ludwig von Bertalanffy (1901-1972).
- Stafford Beer (1972).
- Jay Forrester (1918).
- Russell Ackoff (1919).

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R., *Planificación de la empresa del futuro*. Linusa, México, 1998.
- Álvarez, H., *Fundamentos de dirección estratégica*, Eudecor, Córdoba, 1999.
- Ansoff, H. I., *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Addison-Wesley/Longman, México, 1998.
- Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo (www.iadb.org/etic).
- Bondevik, K. M., "Ética, valores humanos y desarrollo: una perspectiva noruega", discurso en el Encuentro Internacional "Las dimensiones éticas del desarrollo", BID, Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo, 2003.
- Boulding, K., "General systems theory", en *Management Science*, abril de 1956.
- Brown, M. T., *La ética en la empresa, estrategias para la toma de decisiones*. Paidós, Buenos Aires, 1990.
- Chavenato, I., *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, Bogotá, 1995.
- Collins, J., "Los clásicos", en *Gestión*, vol. 2, marzo-abril de 1997.

PREGUNTAS Y EJERCICIOS

- Administración estratégica:
 - Harry I. Ansoff (1918-2002).
 - Henry Mintzberg (1939).
 - Michael Porter (1947).
 - Kenichi Ohmae (1943).
 - Enfoques en calidad total, mejoramiento continuo y desarrollo organizacional:
 - W. Edwards Deming (1900-1993).
 - Joseph Juran (1904-1993).
 - Kaoru Ishikawa (1915-1989).
 - Enfoque de contingencias:
 - Harry I. Ansoff (1918-2002).
1. Analice la relación entre la llamada Revolución Industrial y la aparición de las escuelas clásica y científica.
 2. Relacione el objetivo de maximizar la rentabilidad con el desarrollo del fordismo.
 3. Describa relaciones entre contingencia, ritmo de cambio, competitividad y el desarrollo de técnicas de análisis estratégico de las organizaciones.
 4. ¿Qué relación hay entre los cambios del entorno y la aparición de la administración de la contingencia?
 5. Relacione el desarrollo del enfoque de la administración estratégica con los cambios históricos acontecidos a fines del siglo XX.

- Crozier, M., "La fabricación de hombres", en Kilksberg, B. (comp.), *Cuestionando en administración*, Paidós, Buenos Aires, 1973.
- Drucker, P., *La gerencia*, El Ateneo, Buenos Aires, 1990.
- Elkin, J., *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, Granica, Buenos Aires, 2005.

Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.

Fayol, H. (1981), *Administración industrial y general*, 12ª ed., en Taylor, F. y H. Fayol (1981), Taylor, F., Principios de la Administración científica

Administración industrial y general, El Ateneo, Buenos Aires;

Friedman, M., La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades, en Bower, J. (comp.), *Oficio y arte de la gerencia*, vol. II, Norma, Bogotá, 1995.

Hodgde, B., W. Anthony y L. Gales, *Teoría de la organización*, Prentice Hall, Madrid, 1998.

Johnson, P., *El nacimiento del mundo moderno*, Javier Vergara, España, 1999.

Kilksberg, B. (comp.), *Cuestionando en administración*, Paidós, Buenos Aires, 1973.

El pensamiento organizativo: del taylorismo a la moderna teoría de la organización, De Palma, Buenos Aires, 1975.

Más ética, más desarrollo, Temas, Buenos Aires, 2004.

Larocca, H. y otros, *Qué es la administración*, Macchi, Buenos Aires, 1997.

March, J. y H. Simon (con la colaboración de H. Guetzkow), *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1961.

McGregor, D., *El aspecto humano de las empresas*, Diana, México, 1974.

Neffa, J. C., *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*, Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1998.

Perel, V., ¿Qué es la administración?, mimeo, Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, 1982.

Porter, M. E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara, Buenos Aires, 1999.

Simon, H. A., *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Buenos Aires, 1980.

Solana, R., *Administración de organizaciones*, Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1993.

Stoner, J., R. Freeman y D. Gilbert, *Administración*, Pearson, México, 1996.

Taylor, F. W. y Fayol, H. *Principios de la Administración científica*, 8ª ed (1981).

Fayol, H., *Administración industrial y general*, El Ateneo, Buenos Aires.

The Britannica Concise (www.thebritannicaconcise.com).

Unwick, L., "Notes on the theory of organization" en *Papers on the Science of Administration*, Columbia University, Columbia, 1937.

Vicente, M. y otros, *Fundamentos de administración de organizaciones*, La Ley, Buenos Aires, 2005.

Weber, M., *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1964.