

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

EL APÓSTOL DE LA PRODUCCIÓN EN MASA:

Henry Ford y el Modelo T llevan muchos años siendo símbolos de la era industrial moderna. Incluso el crecimiento y el éxito posteriores de General Motors, la rival de Ford, se debieron, en gran parte, a que GM tuvo que encontrar una respuesta innovadora para enfrentarse al Modelo T. En gran medida, el enfoque gerencial de Henry Ford, así como la teoría administrativa que preferiría, son paradigma de mucho de lo constructivo y de lo imperfecto de los primeros enfoques de la administración.

Henry Ford, hijo de un inmigrante irlandés pobre, nació en 1863 y creció en una granja en los campos de Michigan. Le fascinaban las máquinas y era muy hábil para reparar o mejorar casi cualquier artefacto. Inició su Ford Motor Company en 1903 y, para 1908, había construido el Modelo T.

En los Primeros años del Presente siglo, cuando se introdujeron los automóviles, éstos eran símbolo de posición social y riqueza, así como propiedad casi exclusiva de los ricos. Ford quería que la situación cambiara; el Modelo T sería para las masas, un auto al alcance de casi todo el mundo. Entendió que la única manera de producir dicho auto era fabricar un gran volumen a bajo costo. Ford concentró las actividades fabriles en la eficiencia, mecanizándolas en la medida de lo posible y descomponiendo las tareas en sus elementos mínimos. Un obrero efectuaba la misma tarea una y otra vez; no producía una parte terminada, sino sólo una de las operaciones necesarias para producir el todo; a continuación, la parte incompleta pasaba a manos de otro obrero, quien contribuía con la siguiente operación. Ford logró eficiencias notables: aunque la producción del primer Modelo T requería 12 horas de trabajo, en 1920, sólo 12 años después, Ford producía un Modelo T por minuto. Para 1925, en la cúspide de la popularidad del auto, el Modelo T salía de la línea de montaje de Ford a razón de uno cada 5 segundos.

Sin embargo, la mecanización de la fábrica tuvo algunas consecuencias negativas. Cuanto mas presionaba Ford a sus trabajadores más descontento había. En 1913, la rotación de personal fue de 380 por ciento y Ford tenía que contratar diez trabajadores por cada uno de los que necesitaba en realidad para que la línea de montaje no se detuviera. Ford tomó una medida sin precedente para su época al duplicar los salarios con objeto de conseguir al mejor personal y motivarlo para que trabajara con más ahínco. Tras el anuncio de que se duplicarían los salarios, miles y miles de hombres se presentaron todos los días a la planta de Ford en busca de trabajo. Fue necesario llamar a la policía para controlar a la multitud.

La mayoría de las personas asocia a Henry Ford con el Modelo T, el automóvil de precio asequible, producido en masa y que cambió a la sociedad. Sin embargo, Ford también es importante como teórico de la administración porque desarrolló ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones. Es más, contrató a teóricos, como Frederick Winslow Taylor, y les ofreció la oportunidad de aplicar sus teorías de la administración. En este capítulo se verá cómo se desarrollaron diferentes teorías de la administración y cómo han ido evolucionando. Sin embargo, primero se analizarán algunas de las ideas iniciales sobre cómo dirigir las organizaciones con eficacia.

PRIMERAS IDEAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN:

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común. Dos ejemplos notables e ilustrativos son los escritos que nos heredaron Nicolás Maquiavelo y Sun Tzu.

MAQUIAVELO Y SUN TZU: VIEJOS ESTRATEGAS.

Aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en Los discursos, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de

Flores. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar en la administración de las organizaciones contemporáneas.

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.
2. Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla.
3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas".

Otra obra clásica que ofrece su conocimiento a los administradores modernos es El arte de la guerra, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:

1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarlo!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar desde hace mucho se ha utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras. Cuando estudie el capítulo sobre estrategia y planificación, recuerde las palabras de Sun Tzu.

A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración per se, sus conceptos nos enseñan una lección histórica importante. La administración no se originó en Estados Unidos ni en este siglo. Al analizar la administración en las organizaciones desde la perspectiva de nuestro tiempo y lugar concretos, debemos tener cuidado de no colocarnos anteojeras culturales ni históricas.

PORQUÉ ESTUDIAR TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Las teorías son perspectivas que le sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo. En un sentido formal, una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables, John Clancy dice que estas perspectivas son "poderes invisibles" con la que abordamos nuestro mundo.

En primera instancia, las teorías nos ofrecen un enfoque estable para entender lo que experimentamos. Una teoría presenta criterios para determinar lo que es importante. En el caso de Henry Ford, la abundancia y la docilidad de los trabajadores fue un factor importante para las teorías sobre su negocio. es decir, su teoría de la administración incluía, entre otras cosas, este supuesto sobre la oferta de mano de obra.

En seguida las teorías permiten comunicarnos con eficiencia y, por consiguiente, involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas. Imagínese lo frustrado que se sentiría usted si en su trato con los demás, ¡siempre tuviera que definir desde los supuestos más básicos del mundo en que vive! Como Ford y sus gerentes entendían perfectamente su teoría sobre la producción de automóviles, podían interactuar sin problema al enfrentar los desafíos de todos los días.

En tercera, las teorías nos permiten, de hecho son un reto, seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo. Por definición, las teorías tienen límites; cualquier teoría sólo puede abarcar cierto espacio. conscientes de ello, más valdría que nos preguntáramos si existen otras alternativas para contemplar el mundo (sobre todo cuando parece que nuestras teorías ya no "encajan" con nuestra experiencia) y que consideráramos las consecuencias de adoptar otras ideas. Los dos casos siguientes son muy instructivos.

Uno de los ejemplos se refiere a la política mundial. Cabe decir que, durante años, la teoría de la llamada Guerra Fría dominó las actividades diplomáticas entre Estado Unidos y la Unión Soviética. En el transcurso de esos años, la mayor parte de los diplomáticos y mandos militares no pensaban en como sería el mundo si la Guerra Fría se acabara. Ahora, sin embargo, la teoría de la "Guerra Fría" ya no encaja en nuestra experiencia, y los funcionarios del gobierno y los militares, así como los gerentes de otras organizaciones, están desarrollando rápidamente otras teorías para tratar con quienes fueran enemigos, en forma de cooperativa.

El otro caso nos remonta a Henry Ford, Ford ha sido blanco de críticas porque no aprovechó su enfoque para aprender más sobre otras formas de administrar mejor su compañía. Mientras que la única opción que Ford dejaba a sus clientes se refería al precio, Alfred Sloan estaba transformando a General Motors. A partir de la década de 1920, Sloan rechazó parte de la teoría de Ford para dirigir su negocio y optó por buscar otras formas de diseñar automóviles y de organizar la producción y la distribución. La estrategia de la mercadotecnia de GM siempre había sido comercializar autos que interesaran a diferentes segmentos del público, en todo el país. Sloan constituyó divisiones independientes, sujetas a la dirección central de la oficina matriz, para comercializar las líneas de Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac y Chevrolet. A diferencia de Ford, cada tipo de auto tenía una distinción y diferencia de precio.

En este capítulo, se analizarán cuatro escuelas del pensamiento de la administración. La escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración. Si bien estas escuelas o enfoques teóricos se desarrollaron en secuencia histórica, las ideas posteriores no sustituyeron a las anteriores. En cambio, cada nueva escuela ha tendido a complementar a las anteriores o a coexistir con ellas. Por otra parte, cada escuela ha seguido evolucionando y algunas incluso, se han fusionado con otras. Esto nos lleva a tres posiciones integradas ante la administración: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y lo que hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico.

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. Una de las lecciones centrales del presente capítulo, y del libro en general, es que los problemas y tribulaciones de las personas que nos antecedieron en dirigir la suerte de las organizaciones formales nos pueden enseñar algo. Conforme usted vaya estudiando la teoría de la administración, verá que aunque la preocupación concreta de Henry Ford y la de Alfred Sloan son muy diferentes de las preocupaciones de los gerentes de mediados de la década de 1990, aún se conservan las tradiciones que iniciaron estos hombres mucho antes de nuestros días. Con la presencia de una estructura de relaciones y tiempo, nos podemos poner en sus zapatos como estudiantes de administración. Suponga que usted está dirigiendo una siderúrgica, una fábrica textil o una de las plantas de Ford a principios del siglo XX, en Estados Unidos. Su fábrica cuenta con miles de trabajadores.

Se trata de una empresa a una escala que no tiene precedente en la historia de Occidente. Muchos de sus empleados crecieron en comunidades agrícolas. Las rutinas industriales les son nuevas. Además, muchos de sus empleados son inmigrantes de otras tierras. No hablan bien inglés, si es que lo hablan. En estas circunstancias, usted como directivo, probablemente, sentirá mucha curiosidad por saber cómo establecer relaciones laborales con estas personas. Su eficacia administrativa depende de la medida en que usted entienda qué es importante para estas personas. Es posible equiparar los retos de hoy con algunos de los existentes a principios del siglo XX. En la década de 1980, 8.7 millones de extranjeros ingresaron a Estados Unidos y pasaron a engrosar el mercado de la mano de obra. Éstos, con frecuencia, manifiestan una clara necesidad en cuanto a sus capacidades y su habilidad con el idioma, muy parecida a la existente antes de ellos, cuando se presentó el advenimiento de la era industrial.

Las primeras teorías sobre la administración fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en Europa y Estado Unidos. En esta sección, se repasará una serie de conocidos enfoques acerca de la teoría de la administración de los primeros días, que abarcan la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la ciencia de la administración.

Conforme estudie estos enfoques, recuerde algo muy importante: los gerentes y teóricos que desarrollaron estos supuesto sobre las relaciones humanas lo hicieron con pocos precedente. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo. Por consiguiente, usted puede pensar que los supuestos que los supuestos que plantearon resultan sencillas o poco importantes, pero fueron cruciales para Ford y sus contemporáneos.

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

FREDERICKW. TAYLOR

Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomo el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiaría tanto a la empresa como al trabajador.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su pían el sistema de tasas diferenciales.

CONTRIBUCIONES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este "milagro" de producción es sólo uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.

LIMITACIONES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldo en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes. En consecuencia, aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaron el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios.

HENRY L. GANTT

Henry L. Gantt (1861-1919) trabajó con Taylor en varios proyectos. Empero, cuando empezó a trabajar por su cuenta dando asesorías como ingeniero industrial. Gantt empezó a realizar el sistema de incentivos de Taylor.

Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro aliciente. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacía. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la "gráfica de Gantt" se sigue usando en nuestro días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo.

Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética. Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du Pont y la Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por la Armada de Estado Unidos. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt.

LOS GILBRETH

Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868-1972) contribuyeron al movimiento de la administración científica en equipo. formado por marido y mujer. Lillian y gran colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Según ellos, el movimiento y a fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Con cámaras de cine, trataron de encontrar la mayor economía de movimiento posible para cada tarea, con objeto de elevar los resultados y disminuir la fatiga. Los Gilbreth afirmaban que el estudio de los movimiento mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

ESCUELA DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.

HENRI FAYOL

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de

una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. El documento 2-1 contiene los 14 principios de la administración que Fayol "tenía que aplicar con más frecuencia". Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales

MAX WEBER

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

LOS 14 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

1. División del trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. Autoridad: Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. Unidad de dirección: Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. Subordinación del interés individual al bien común: En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. Remuneración: La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización: Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad: Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal: Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa: Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
14. Espíritu de grupo: Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Hoy, casi siempre pensamos que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas.

Sin embargo, debemos tener cuidado de no aplicar la connotación negativa que atribuimos a la palabra burocracia cuando la vemos en Weber. Él, como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a la eficiencia y a la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford, Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Si bien la burocracia tiene éxito en muchas compañías, en los competidos mercados mundiales de la década de 1990, organizaciones como General Electric y Xerox se ha convertido en "aniquiladoras de la burocracia", han tirado a la basura los organigramas y los han reemplazado con constelaciones siempre cambiantes de equipos, proyectos y alianzas, con el propósito de desatar la creatividad de los empleados.

MARY PARKER FOLLETT

Mary Parker Follett (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas". Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes y los subordinados oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control "holístico" de Follett no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett.

CHESTER I. BARNARD

Chester Barnard (1886-1961), como Follett, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. De este modo, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

EFICIENCIA Y LA FÁBRICA

Aunque Barnard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual "como factor estratégico básico de la organización". Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.

Por ejemplo, las compañías están recurriendo cada vez más a usar equipos. De hecho, algunas son partidarias de que los equipos sean los ladrillos que construyen la organización. Como los equipos suelen estar autoadministrados, casi no cuentan con roles de supervisión. La gerencia marca el curso, estableciendo un fin común para cada equipo, y les adjudica la responsabilidad de metas de desempeño medibles. Empresas como Motorola, Du Pont, AT&T y General Electric están avanzando en esta dirección.

ESCUELA CONDUCTISTA: LA ORGANIZACIÓN SON LAS PERSONAS

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el "lado personal" de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

El término relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas son ineficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE

El movimiento de las relaciones humanas partió de una afamada serie de estudios realizada en Western Electric Company entre 1924 y 1933. Con el tiempo, éstos se conocieron como "los estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.

Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros; un tipo de interrogante que Frederick Taylor y sus compañeros bien podrían haber abordado.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de Western Electric dividieron a los empleados en grupos piloto, sujetos a cambios deliberados en la iluminación, y grupos de control, cuya iluminación permanecía constante a lo largo de los experimentos. Los resultados de los experimentos fueron contradictorios. Cuando se aumentaba la iluminación del grupo piloto, la productividad tendía a elevarse, aunque en forma errática. Sin embargo, cuando se empeoraba la iluminación, el grupo piloto también tendía a incrementar la productividad. El misterio se complicó porque la producción del grupo de control también se elevó en el transcurso de los estudios, aunque no hubo cambios en la iluminación. Era evidente que otro elemento, además de la iluminación, influía en los resultados de los obreros.

En otra serie de experimentos, un pequeño grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente, donde se alteraron una serie de variables: se elevaron los salarios, se introdujeron periodos de descanso de diferente duración, se acortaron la semana y la jornada laborales. Los investigadores, que en esta ocasión actuaron como supervisores, también permitieron que los grupos eligieran sus periodos de descanso y que opinaran en cuanto a otros cambios sugeridos. De nueva cuenta, los resultados fueron contradictorios.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistad con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los "jefes", le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

DE LAS RELACIONES HUMANAS AL ENFOQUE DE LA CIENCIA CONDUCTISTA

Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico, para estudiar a las personas en el entorno laboral. Investigadores posteriores, con preparación más rigurosa en las ciencias sociales, usaron métodos de investigación más sofisticados, se llamaron "científicos de la conducta", en lugar de "teóricos de las relaciones humanas". Los científicos de la conducta introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticada que la de Mayo y sus contemporáneos. Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos.

CONCEPTOS DE CALIDAD APLICADOS A TEORÍAS DE RELACIONES HUMANAS

La aplicación de estas teorías de las relaciones humanas es visible en el competitivo ambiente actual. Por ejemplo, con la reestructuración de la competitiva economía global del presente, muchas empresas han tomado la decisión de "reducirse" o de recortar la cantidad de gerentes y trabajadores. Sin embargo, algunas compañías, conscientes de la dinámica que señalan los estudios de Hawthorne han abordado la reducción de personal con mucha cautela. En Sky Chiefs, empresa con ventas por 450 millones de dólares que ofrece servicios para los vuelos de las líneas aéreas, los problemas surgidos por la industria de la aviación, como las guerras de precios, la gran competencia de líneas extranjeras, el envejecimiento de las flotillas y el aumento del precio de los aviones nuevos, afectaron a la compañía directamente. La gerencia, obligada a recortar personal, estaba consciente de que si manejaba el proceso indebidamente y no tomaba en cuenta las necesidades de los empleados, quienes permanecieran después de los recortes formarían un grupo menos leal y unido.

Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

En segundo, los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. El ejemplo clásico es la obra de James March y Herber Simon, de finales de la década de 1950. March y Simon plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de la conducta, sobre todo la relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigarla en forma científica.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego y las necesidades de autorrealización están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente, satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal.

McGregor presentó otro ángulo del concepto de la "persona compleja". Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis, que llamó la Teoría X y la Teoría Y, adoptan posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo. Por el

contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

La teoría Y fue un ejemplo de una concepción de la "persona compleja". Según McGregor, en las organizaciones de la década de 1950, el uso generalizado de la Teoría X era un obstáculo para la administración de la Teoría Y. Nótese que las raíces de la Teoría X parten de los días de la administración científica y de las fábricas fundamentadas en sus principios. Jack Welch, ejecutivo máximo de General Electric, de acuerdo con los postulados de McGregor, argumenta que la gente debe olvidar el viejo concepto del "jefe" y cambiarlo por la idea de que los gerentes ahora tienen la obligación de aconsejar a los grupos, proporcionarles recursos y contribuir a que las personas piensen solas. "Llegaremos a imponer nuestras ideas sin látigos ni cadenas".

ESCUELA DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones. Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de 1 de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidentes. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en 1 de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años, los procedimientos de la 1 de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración.

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar, el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo, Roberto McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los "muchachos maravilla" empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia de la administración.

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad muy popular. Ahora, los gerentes pueden jugar con preguntas de tipo "¿qué pasaría si el futuro fuera así?" que las teorías de la administración anteriores no podían manejar. Por otra parte la escuela de la ciencia de la administración no presta mucha atención a las relaciones, per se, dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones.

AVANCES RECIENTES DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Las teorías ejercen mucha influencia. Cuanto más tiempo usemos una teoría cualquiera, tanto mejor la manejaremos y tanto más tenderemos a no buscar otras, a no ser que las circunstancias nos obliguen a cambiar. Esto explica por qué la teoría "moderna" de la administración es, en realidad, un rico mosaico compuesto por muchas teorías que han perdurado, cuando menos, durante este siglo. Una ventaja de entender esta popularidad concurrente de muchos puntos de vista sobre las organizaciones es que prepara al individuo para sus propias experiencias en la organización. Si el presente capítulo aún

no le ha despertado en la mente los muchos estilos administrativos a los que ha estado expuesto, sí le habrá preparado para el día en que, por ejemplo, usted trabaje con un gerente partidario de la "ciencia de la administración" que, a su vez, trabaje con un gerente que cree en alguna de las teorías que se presentan en la siguiente sección. Por el contrario, si usted ya ha trabajado con estos administradores, podrá entender mejor sus perspectivas.

Aunque es imposible pronosticar qué estudian las generaciones del futuro, en estos momentos sí es posible identificar, cuando menos, tres perspectivas de la teoría de la administración que pueden adquirir importancia: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico, según nuestra nomenclatura.