

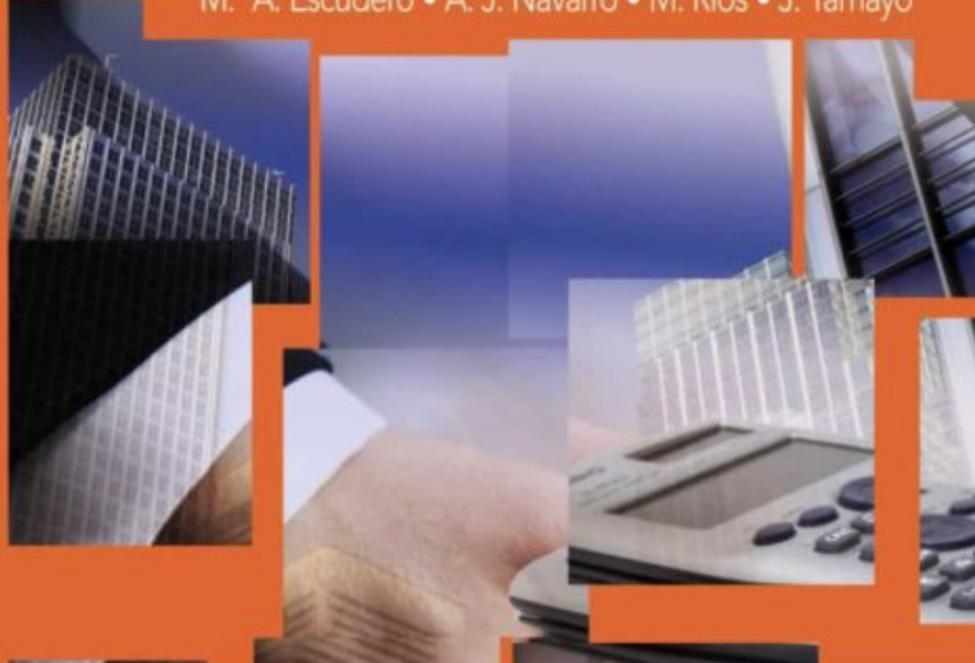


Administración de empresas

Gonzalo Sánchez Vizcaíno (Coord.)

C. A. Albacete • V. Barrales • M.ª A. Casado

M.ª A. Escudero • A. J. Navarro • M. Ríos • J. Tamayo



PIRÁMIDE

Tema 1

La administración de empresas y su evolución

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Comprender la importancia del estudio de la dirección y administración de empresas.
2. Definir y distinguir los conceptos fundamentales de la administración de empresas: organización, administración de organizaciones, administradores de organizaciones.
3. Describir y analizar la naturaleza del trabajo directivo, así como las habilidades de todo buen administrador.
4. Conocer y comparar la evolución histórica de la ciencia de la administración de empresas haciendo hincapié en la naturaleza incremental de las sucesivas aportaciones teóricas hasta nuestros días.

La administración es el gobierno racional del esfuerzo cooperativo del hombre establecido en organizaciones. Como vivimos en una sociedad donde la base fundamental son las organizaciones, la administración se convierte en una de las áreas más importantes de la actividad humana, siendo imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de dichas organizaciones.

La eficacia con que las personas trabajan en conjunto depende directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. No existe una manera única de dirigir o de actuar, pero en cualquier organización que quiera ser competitiva, la esencia del trabajo básico del administrador es la misma: conseguir que la cooperación entre las personas se vuelva organizada y formal para alcanzar los objetivos comunes de manera eficiente.

La Revolución Industrial trajo consigo el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y la necesidad de mejorar tanto la eficiencia como la competencia de las mismas. La complejidad de la administración aumentó, por lo que

se hizo necesario un conocimiento más científico que reemplazara la improvisación y el empirismo hasta entonces dominantes. Surgió la necesidad de una teoría de la administración que permitiese ofrecer a los directivos los modelos y estrategias adecuadas para solucionar los problemas empresariales.

A comienzos del siglo XX se desarrollan los primeros trabajos teóricos sobre administración, modelos utilizados por empresas estadounidenses y europeas, con la intención de incrementar la productividad en las tareas realizadas por los obreros y optimizar el funcionamiento de la estructura organizativa. Las nuevas pausas de actuación ofrecen una deshumanización del trabajo en las grandes fábricas, que al poco tiempo dan lugar a un cambio conceptual en el enfoque administrativo, prestando mayor atención a las personas y a los grupos sociales de trabajadores. Se pasa del análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador, a la adaptación del trabajo al trabajador dentro de un contexto organizacional.

Desde los inicios de la teoría administrativa hasta los tiempos actuales han pasado poco más de cien años, pero es tiempo suficiente para tener una amplia variedad de enfoques. A lo largo de ese tiempo han ocurrido grandes transformaciones, enfrentándose ahora el mundo empresarial a la fuerte turbulencia de la era de la información. Se está pasando por un período de intensa y profunda revisión en el que todo está interrelacionado, cada organización pertenece a un sistema mayor y las contingencias del entorno afectan al comportamiento de las organizaciones. El intercambio de información y el uso de nuevas tecnologías ayuda a los administradores a tomar decisiones, pero éstas cada vez se hacen más complejas.

1.1. LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACIÓN

Las personas necesitan cooperar unas con otras para alcanzar objetivos comunes, sean industriales, comerciales, militares, religiosos, caritativos o educativos, que jamás conseguirían por separado. De esta cooperación surgen las organizaciones como unidades sociales deliberadamente constituidas para promover objetivos específicos¹. Hoy en día, vivimos en un entorno donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. En una época de complejidades, cambios e incertidumbres, la administración o dirección de las organizaciones se convierte en una de las áreas más importantes de la actividad humana. El trabajo del administrador o gerente se hace emocionante y lleno de retos. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, donde los gerentes de las organizaciones deben tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, asignar recursos, evaluar el desempeño y conseguir los objetivos con los mejores

¹ Etzioni, A. (1972).

1.1.1. Características de la administración

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN La administración es el conjunto de funciones y procesos básicos encaminados a coordinar los distintos elementos y actividades de trabajo de las organizaciones para que alcancen sus objetivos de manera eficaz y eficiente. La administración resulta un fenómeno universal, pues es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea empresa privada o institución pública, e incluso tiene sentido dentro de las familias y hogares. Por tanto, no es necesario ser gerente de una empresa para obtener provecho de los estudios sobre administración.

EFICAZ ← La administración debe ser eficaz, es decir, su propósito es que la organización alcance las metas propuestas, aunque no a cualquier precio. El personal, el dinero, los equipos y, en definitiva, los recursos con que cuenta la organización son limitados y, por tanto, el buen administrador debe dirigir las actividades de la organización de manera eficiente, es decir, empleando para ello el mínimo de recursos posible. La mala administración tiene lugar cuando la eficacia no se consigue mediante la eficiencia².

COMPONENTE ← La administración es un instrumento, un medio para lograr de forma eficiente los objetivos establecidos. Aunque el administrador no sea el ejecutor, sino el responsable del trabajo de las personas subordinadas a él, no puede cometer errores o recurrir a estrategias de ensayo, ya que podría conducir a sus subordinados a seguir el camino menos eficiente. Cualquier clase de organización necesita ser administrada para ser competitiva y alcanzar sus objetivos con economía de acción y de recursos.

UNIVERSAL ← La administración es universal³, es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, ya sean empresas privadas o instituciones públicas, en todos sus niveles o áreas de trabajo. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de cada organización, pues son flexibles.

INTERDISCIPLINAR ← La ciencia de la administración es, tanto en su origen como en su desarrollo, interdisciplinaria. Hace uso de principios, procedimientos o métodos de otras ciencias, está relacionada con las matemáticas, el derecho, la economía, la sociología y con la psicología. Pero aunque la administración vaya acompañada de otras ciencias o técnicas, el fenómeno administrativo es específico, y tiene características propias que permiten diferenciarlo. Por ejemplo, se puede ser, a la misma vez, un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador del departamento responsable de la misma.

1.1.2. Análisis del trabajo directivo

Existen diversas maneras de abordar el análisis del trabajo directivo, pero es lógico que se empiece por definir lo que se entiende por administrador y las clases

² Robbins, S. y Coulter, M. (2005).

³ Ibid.

de administradores, para continuar con las funciones básicas o generales que todo administrador debe ejercer, así como las habilidades que debe desarrollar.

1.1.2.1. Concepto y tipos de administradores

Los administradores, directivos o gerentes, son personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de la organización, o bien algunas de sus unidades organizativas, para que se lleven a cabo de manera eficiente las actividades que ayudarán a las organizaciones a alcanzar sus metas⁴. Establecen la dirección a seguir, asignan personas y recursos para las tareas, supervisan el rendimiento individual, del grupo y de la organización, y también evalúan el progreso hacia las metas y los objetivos.

Se encuentran en todo tipo de organizaciones, ya sean privadas o públicas, grandes o pequeñas, y atienden un volumen muy extenso de trabajo a un ritmo agotador, pues es un trabajo variado que requiere muchas horas, formación amplia y constantes cambios de actitud, donde las interacciones con clientes, subordinados, compañeros o superiores están presentes de manera constante. Al administrador se le juzgará por su manera de realizar el trabajo y por los resultados obtenidos con los recursos disponibles. Se debe tener en cuenta que no existe una única manera de dirigir o actuar, sino que existen varias formas de llevar a cabo las tareas de la empresa en condiciones específicas, por dirigentes de temperamentos diversos y modos de actuar propios. Cuando todo cambia y las reglas del cambio son complicadas, el papel del administrador no sólo se centra en mantener la situación, sino en innovar y renovar continuamente a la organización. Una identidad de todo administrador es que posee subordinados, a los que dirige y sobre los que tiene autoridad formal para decirles lo que deben hacer. Los directivos son responsables de realizar una serie de actividades, entre ellas, responder de la actuación de quienes están bajo su mando. Aunque, en esencia, todos los administradores realizan las mismas funciones, no todos los administradores son iguales.

Los administradores se pueden clasificar siguiendo dos criterios: según el nivel en el que se encuentren en la organización (diferenciación vertical) o según el alcance de las actividades que administran (diferenciación horizontal). La manera más tradicional de representar a los administradores siguiendo la diferenciación vertical es mediante un esquema piramidal, formando una unidad jerárquica administrativa desde el alto directivo hasta el último supervisor de línea. Todo personal que tiene carácter de jefe en la organización participa en distinto grado y

⁴ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996).

La administración de empresas y su evolución

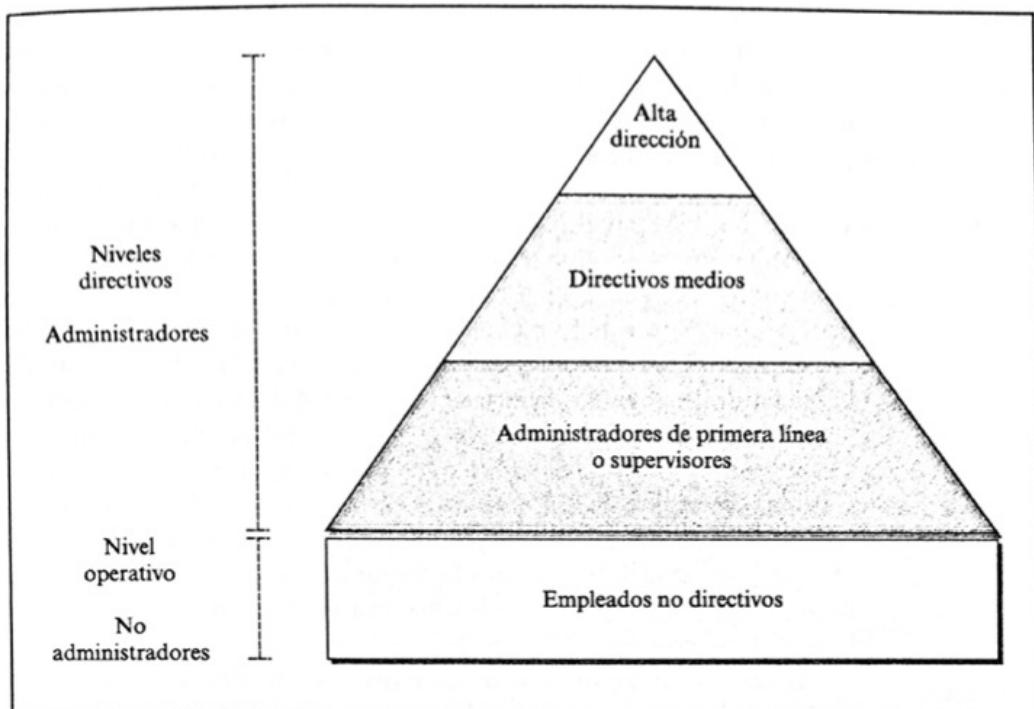


Figura 1.1. La jerarquía administrativa. (FUENTE: Elaboración propia.)

Según la diferenciación vertical, se distinguen cuatro niveles dentro de la organización, correspondiendo tres de ellos a los administradores y uno a los operarios. Dentro de los niveles administrativos, los administradores de primera línea, supervisores o capataces, son los únicos directivos que dirigen a personal no directivo. Se involucran directamente con los empleados que obtienen los bienes y servicios de la organización. Es la clase más numerosa entre los administradores e instrumentan los planes específicos que desarrollan con los administradores medios. Mediante su trabajo buscan lograr una producción eficiente, asegurar el flujo de bienes y servicios en la organización y responder a los problemas técnicos que surgen en el día a día.

Por encima de los supervisores se extiende la red de directivos medios. Sus jefes y sus subordinados son administradores. Son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados operacionales. Su principal actividad es la de enlazar los niveles de la alta dirección con los supervisores, canalizando el flujo de información para coordinar a todas las personas y grupos, manteniendo la armonía y la colaboración. Su horizonte temporal de actuación se sitúa en el medio plazo.

La alta dirección, compuesta por uno o varios directivos, al encontrarse en la cúspide, es la responsable de toda la organización y tiene como principal actividad

la de fijar sus principales objetivos a largo plazo. Su labor es de naturaleza estratégica; diseñan la estructura y seleccionan a las personas más adecuadas para los puestos de mayor responsabilidad. La alta dirección introduce y, en cierto modo, encarna los valores y actitudes que impulsan a la organización y se encarga de pilotar su interacción con el entorno.

Por su parte, la diferenciación horizontal distingue entre directivos funcionales y con directivos generalistas. Los directivos funcionales son aquellos que responden de personas, secciones o departamentos que realizan tareas similares en cuanto a contenido y orientación, para las que se requiere una cierta especialización profesional. Son responsables de un área funcional, por ejemplo, los directivos de producción, los de finanzas o los comerciales. Por otro lado, un directivo generalista es responsable de personas, secciones o departamentos que ejecutan conjuntamente las tareas básicas de una empresa (el director de una oficina bancaria). Dirige una unidad completa, como es, por ejemplo, una división de producto o servicio específico y es responsable de todas las actividades de esa unidad. Este tipo de directivo tiene mayor posibilidad de promoción hacia la cúspide y no debe buscar la especialización, sino la mejora de sus cualidades de coordinación y relaciones interpersonales. De hecho, por definición, los directivos que componen la alta dirección son de naturaleza generalista.

Estas clasificaciones son relativas y consisten en una simplificación de la realidad. La denominación del puesto administrativo y las responsabilidades atribuidas dependerán de las características y consideraciones de cada organización.

1.1.2.2. Funciones del administrador

El estudio del trabajo de los administradores se puede realizar según un enfoque funcional, el cual clasifica sus actividades en torno a cuatro funciones administrativas o gerenciales diferenciadas: planificación, organización, dirección y control:

- **Planificar.** Consiste en la fijación de los objetivos o metas de la organización y de la manera de alcanzarlos. Los objetivos deben ser realistas con la situación económica de la organización y de su entorno, para que se encauce el desempeño futuro sin sobresaltos. La planificación abarca dos partes, saber dónde se quiere ir y desarrollar la forma en que se puede llegar a ese destino. «Si hay un lugar al que uno quiera ir, hay que planificar la mejor manera de llegar ahí»⁵. Durante el proceso de planificación, las organizaciones utilizan múltiples tipos de planes (misiones, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos), distintos en naturaleza y amplitud, que es preciso jerarquizar e integrar⁶.

⁵ Robbins, S. y Coulter, M. (2005).

⁶ Diez de Castro, J. y Redondo, C. (1999).

La administración de empresas y su evolución

• ESTABLECER
UNA ESTRUCTURA
QUE INCLUYE
LOS PLANES

• INCULCAR
QUE SE REALICE
EL TRABAJO

VIGILAR Y CORREGIR
EL DESEMPEÑO

- **Organizar.** Consiste en establecer una estructura material y humana capaz de ejecutar los planes establecidos. Se basa en diseñar los puestos de trabajo, determinar qué tareas hay que hacer, quién las debe hacer, cómo se deben agrupar las tareas y personas, determinar el grado de delegación de autoridad, quién rinde cuentas a quién, cuáles son los mecanismos de coordinación y dónde se toman las decisiones.
- **Dirigir.** Consiste en influir en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo. Hay que capacitar y motivar al personal para que aporten sus energías y sus cualidades intelectuales en todo lo que hacen, atentos siempre a nuevas ideas y metodologías. Para cumplir con una buena función de dirección se hace necesario el liderazgo, conocer el comportamiento humano y elegir los mejores canales de comunicación.
- **Controlar.** Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño real, compararlo con las metas fijadas con antelación y emprender las acciones que hicieran falta para corregir, lo antes posible, las desviaciones significativas. No importa lo bien que se hagan las cosas en una organización, siempre existe la posibilidad de que algo salga mal. El control servirá para tener confianza en la rectificación oportuna de la marcha errónea. Los cambios en la empresa, sean pequeños o grandes, son inevitables, lo que significa que se hace necesario hacer revisiones y reevaluaciones periódicas. Las funciones de planificación y control están ligadas al concepto de flujo de información o retroalimentación sobre el desempeño organizacional.

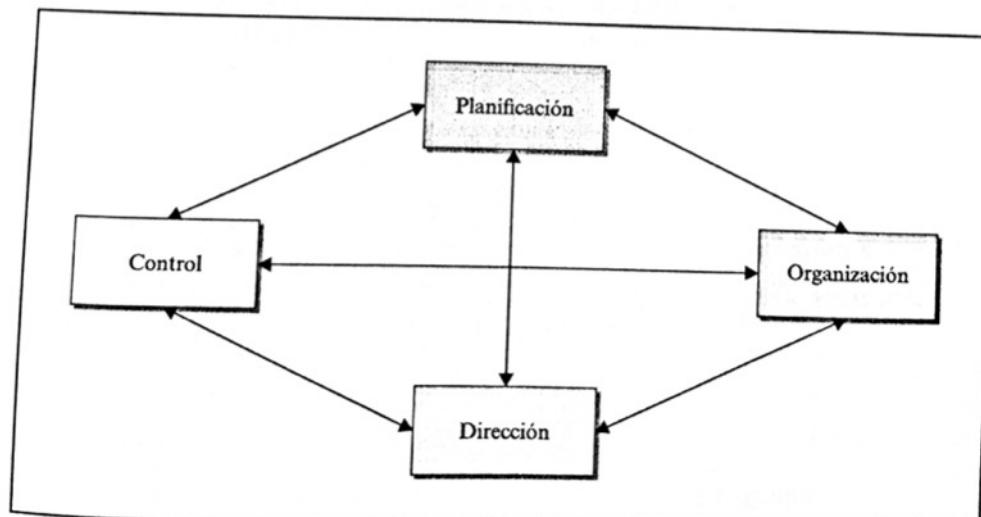


Figura 1.2. Las funciones administrativas secuenciales. [FUENTE: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996).]

Desde un punto de vista académico, estas cuatro funciones suelen presentarse siguiendo cierto orden cronológico que implica una secuencialidad en su desarrollo. En la práctica, no importa el orden en que se lleven a cabo, pero todo administrador, tarde o temprano, desarrollará las cuatro funciones secuenciales, aunque sea distinto el tiempo que le dedique a cada una de ellas. Estos elementos están presentes y latentes en toda actividad gerencial, son básicos, pero esto no quiere decir que todos los gerentes practiquen la administración de la misma manera. Que dos gerentes administren de diferente manera es cuestión de grado y de énfasis, pero no de función. Todos los gerentes, ya sean supervisores de primera línea, o altos directivos, tendrán que planificar, organizar, dirigir y controlar, aunque lo hagan de modo diferente. En esencia, en una empresa no sólo es administrador el gerente, sino que cada persona en su área, independientemente del cargo o nivel que ocupe, tendrá que administrar su trabajo.

Estas funciones están interrelacionadas, afectándose unas actividades a otras. Aunque se distingan etapas, fases o elementos, no hay linealidad en el proceso administrativo. El trabajo administrativo es único y las funciones se dan en todo momento, en mayor o menor grado. Al hacer los planes no se deja de organizar, dirigir o controlar. Se puede considerar que el porcentaje de tiempo de la jornada laboral dedicado a planificar, organizar y controlar aumenta según se asciende en la pirámide administrativa (figura 1.3), mientras que la función de dirección, que es claramente dominante para los administradores de primera línea, decrece ostensiblemente en los niveles superiores⁷.

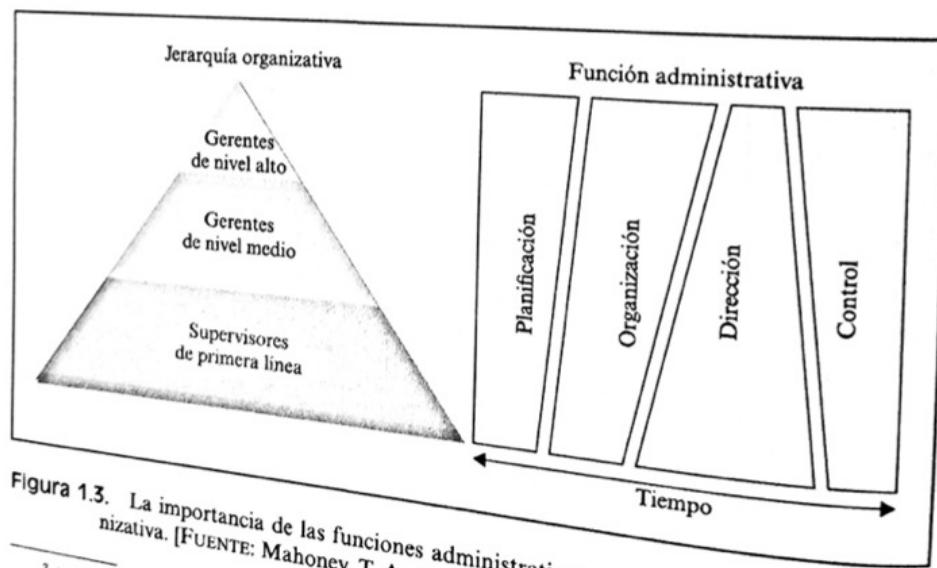


Figura 1.3. La importancia de las funciones administrativas a través de la jerarquía organizativa. [FUENTE: Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. y Carroll, S. J. (1965).]

⁷ Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. y Carroll, S. J. (1965).

La administración de empresas y su evolución

Asimismo, existen otras funciones administrativas, que se denominan continuas porque no se adscriben a una secuencia particular de desempeño, sino que se desarrollan durante todo el proceso de gestión. Están referidas a la resolución de problemas y toma de decisiones, por lo que se consideran intrínsecas a las funciones secuenciales vistas anteriormente. Las funciones continuas, que se analizan con mayor detalle en los capítulos 5 y 6 del presente libro, son:

- Análisis de problemas. El administrador, ante los sucesos que le acontecen en su gestión diaria, opera reuniendo datos, información y hechos a fin de encontrar las soluciones más convenientes.
- Toma de decisiones. Función mediante la cual el administrador selecciona alternativas, tras haber analizado el campo de las opciones posibles y su contribución a la resolución del problema o problemas que afectan a su unidad.
- Comunicación. Con esta función el administrador intenta conseguir y asegurar la comprensión de todas las personas implicadas en la ejecución de la alternativa elegida.

1.1.2.3. Habilidades administrativas

El administrador es un profesional de formación amplia y variada, que necesita conocer disciplinas heterogéneas como las matemáticas, el derecho, la sociología o la psicología para tratar con personas que están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya. Maneja eventos internos y externos a la organización. Precisa ver más allá que los demás para lograr, mediante la acción conjunta de todos, los objetivos de la organización. Debe estar atento a eventos pasados, presentes y previsiones futuras, ya que de él depende la dirección que tomen las personas que siguen sus órdenes. El administrador es un agente educador y orientador que modifica los comportamientos y actitudes de las personas, a la vez que un agente cultural, pues con su estilo de administración transforma la cultura organizacional de las empresas⁸.

Del administrador interesa estar al tanto de sus conocimientos, capacidades, actitudes, personalidad, formación académica, pasado profesional, valores morales, éxitos, fracasos, e incluso su estabilidad emocional. Todo ello determinará su modo de actuar y filosofía de trabajo. En definitiva, son el conjunto de cualidades que un gerente posee y que está dispuesto a actualizar constantemente para desempeñar sus deberes y actividades con éxito. Se sabe que las cualidades que posee un administrador cambian según la posición y el cargo que ocupa en la organización. Robert L. Katz⁹, en sus investigaciones sobre administración, las clasificó en tres tipos, denominándolas habilidades conceptuales, humanas y técnicas:

⁸ Chiavenato, I. (2004).

⁹ Katz, R. L. (1974).

Administración de empresas

← *Resolver problemas*

← *Comunicación*

← *Consultantes y competencias*

- *Habilidad conceptual.* Es la capacidad mental de coordinar e integrar los diversos intereses y actividades de la organización. Es la habilidad que debe poseer el gerente para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones teóricas, desarrollar nuevos conceptos o resolver problemas de forma creativa. Con las habilidades conceptuales, los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa la organización en el entorno general.
- *Habilidad humana.* Es la capacidad de interactuar con las personas, de trabajar positivamente con compañeros y subordinados, tanto de forma individual como en grupo. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo, pero muchos también tratan directamente con clientes, proveedores o aliados, por lo que las habilidades humanas resultan cruciales. Un buen administrador sabe cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza a otras personas.
- *Habilidad técnica.* Son los conocimientos y competencias necesarias para realizar una actividad en un campo específico. Se trata, ni más ni menos, que de conocer el oficio. Se hace necesaria la instrucción, experiencia y destreza en la realización de la tarea concreta.

La importancia de las habilidades varía según el nivel gerencial que se ocupe¹⁰. A medida que un administrador asciende jerárquicamente en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de las conceptuales. En los niveles administrativos superiores es más importante la habilidad conceptual, puesto que los directivos no se ocupan de cuestiones de detalle y se les responsabiliza de la organización en su conjunto. Temas como la coordinación de las partes de la organización, las relaciones de ésta con su entorno, o la previsión a largo plazo, son competencia de la alta dirección, y su adecuada resolución implica elevadas dosis de capacidad conceptual.

El trabajo diario de todo administrador implica numerosos contactos con personas pertenecientes o ajenes a la organización. La habilidad humana se hace importante en todos los niveles administrativos, pero predomina en el nivel medio porque los directivos medios mantienen una gran cantidad de contactos con compañeros, superiores y subordinados. Debido a su posición, deben equilibrar las necesidades de personas con intereses diferentes.

En los niveles inferiores, los administradores de primera línea requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización. Aunque sean los subordinados los encargados de materializar la obtención de bienes y servicios, será responsabilidad del supervisor lograr que el trabajo se haga de forma correcta. Para eso, el administrador debe

La administración de empresas y su evolución

conocer los métodos, los procedimientos y el uso de las herramientas empleadas en el proceso productivo.

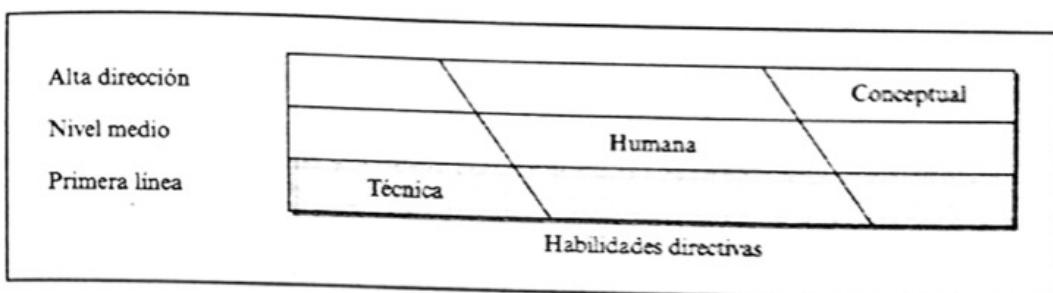


Figura 1.4. Importancia de las habilidades directivas en los niveles directivos. [FUENTE: Katz, R. L. (1974).]

1.1.2.4. Los roles administrativos de Mintzberg

El profesor de estudios de administración Henry Mintzberg analizó a los gerentes en la práctica y postuló que desempeñan diez roles o comportamientos administrativos distintos¹¹. Es otro enfoque, distinto al funcional, que establece lo que hacen los administradores. Esos diez papeles que tiene que asumir un directorio se agrupan en tres categorías, según sean afines a las relaciones interpersonales, a los comportamientos de transferencia de información o los relacionados con la toma de decisiones:

- *Roles interpersonales*: El administrador tiene contactos con otras personas. Todo gerente posee autoridad formal sobre las unidades que administra, y esa autoridad le confiere un estatus o posición dentro de la organización que le permite relaciones interpersonales de índole protocolaria o simbólica con sus subordinados, compañeros, superiores y personas de fuera de la organización.
 - Representante o figura de autoridad: Sirve como cabeza visible de la organización. Es el papel que ostenta el directorio cuando representa a la empresa en el exterior y ante actos protocolarios. Es la autoridad visible, la imagen de la empresa que está obligada a realizar deberes rutinarios de índole legal o social. Cuando surge un problema con la empresa, los clientes, proveedores y terceros acuden a este jefe simbólico.
 - Líder: Responsable de la motivación de sus subordinados, a los que premia, sanciona, alienta o reprende. Transmite valores y comportamientos aceptados por la organización.

¹¹ Mintzberg, H. (1983).

ación de empresas

- Enlace: Crea y mantiene una red de contactos internos y externos a la organización. La finalidad es enlazar a la organización entre sus unidades y con el entorno para establecer canales de comunicación.
- *Roles informativos:* Consisten en recibir, almacenar y difundir todo tipo de información.
 - Monitor o supervisor: Busca y capta información interna o externa a la empresa que pueda ser útil para comprender a fondo la organización y su entorno.
 - Disusor: Transmite internamente, de forma total o parcial, la información acumulada en la organización.
 - Portavoz: Cuando el directivo transmite información sobre los planes de la organización, sus políticas, acciones o resultados, a personas ajenas a la organización.
- *Roles decisionales:* Giran en torno a la toma de decisiones. El administrador debe tomar decisiones, es decir, elegir e implantar la solución a algún tipo de problema.
 - Emprendedor: Es el papel que adopta el directivo cuando identifica las fortalezas y debilidades de la empresa con la intención de buscar oportunidades en el entorno para iniciar proyectos de mejora en la organización.
 - Gestor de anomalías: Cuando el directivo es responsable de analizar y llevar a cabo acciones correctivas para resolver los problemas graves e inesperados a los que se enfrenta la organización.
 - Asignador de recursos: Decide cómo se emplearán los distintos tipos de recursos de la organización. Para ello, evalúa la importancia de cada elemento y establece prioridades de asignación.
 - Negociador: Realiza pactos con otras personas. El directivo argumenta y negocia con otras personas con el propósito de obtener ventajas para su equipo.

Los roles se han descrito aisladamente, pero en la práctica no pueden separarse, ya que forman un todo integrado. En general, los administradores desempeñan roles semejantes cualquiera que sea la organización a la que pertenezcan¹², pero su importancia varía ostensiblemente según sea el nivel directivo que se ocupe. Así pues, los roles de representante, enlace, disusor, portavoz y negociador son más importantes en los niveles jerárquicos superiores, mientras que el rol de líder predomina en los niveles inferiores¹³.

¹² Lau, A. W. y Pavett, G. M. (1990).

1.2. EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO A PARTIR DEL SIGLO XX

Aunque el hombre siempre ha tenido la necesidad de agruparse para conseguir lo que necesitaba, y nadie parece discutir la idea de que el progreso económico y social depende de la capacidad de organización para poder realizar en común grandes acciones de interés social, no siempre se ha entendido la administración como una disciplina que debiera expresarse mediante principios, reglas escritas o leyes claramente definidas que faciliten su transmisión y enseñanza. Antes de la Segunda Guerra Mundial la administración interesaba solamente a un grupo reducido de personas. Prueba de ello es que hasta entonces las enseñanzas de administración de negocios se hacían en escuelas de comercio, y la administración de empresas no se ofrecía en absoluto o se hacía bajo la forma de ingeniería de la producción y administración de personal¹⁴. Pero a partir de la gran contienda bélica, se comenzó a hablar de administración de empresas por todas partes y muchos se dispusieron a estudiarla, primero en Estados Unidos y luego en Europa, con fines de reconstrucción económica y social. El reconocimiento social de los empresarios aumentó considerablemente y se reconoció que por medio de las empresas se podría alcanzar el cambio social, aunque para ello se necesitaba la capacidad organizativa de buenos administradores, directivos o gerentes capaces de movilizar recursos económicos y hacer que funcionaran tanto las empresas privadas como las administraciones públicas. Sin una administración eficiente no puede haber progreso económico. No en vano Peter Drucker afirma que más que de países subdesarrollados hay que hablar en realidad de países subadministrados¹⁵.

Las organizaciones y el pensamiento administrativo son fruto de un momento concreto de la historia y un contexto social que marca la manera de proceder. La forma de resolver los problemas de la organización en cada época histórica ha dado lugar a una evolución de la teoría administrativa (tabla 1.1) que permite desarrollar capacidades para aprender de la experiencia.

1.2.1. Enfoque clásico de la administración

El repaso de las obras de los principales autores clásicos de administración permite ver que gran parte de sus aportaciones, despojadas de términos y problemas ceñidos a su época, están plenamente vigentes hoy en día. Los problemas de administración, en el fondo, son muy similares y están en perpetua revisión, al no haber una respuesta definitiva a los mismos¹⁶.

¹⁴ Suárez, A. (2003).

¹⁵ Drucker, P. F. (1969).

¹⁶ Diez de Castro, J. y Redondo, C. (1999).

TABLA 1.1
Evolución del pensamiento administrativo

Enfoque clásico de la administración	Administración científica	Frederick Taylor (1856-1915), Henry L. Gantt (1861-1919), Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972)	Tareas
	Teóricos de la administración general	Henry Fayol (1841-1925)	Estructura
	El modelo burocrático	Max Weber (1864-1920)	Estructura
Enfoque de las relaciones humanas	Estudios Hawthorne (1924 y 1933)	Elton Mayo (1880-1949)	Personas
Enfoque del comportamiento en la administración	Psicólogos	Fred Fiedler, Victor Vroom, Frederick Herzberg, Edwin Locke, David McClelland y Richard Hackman	Personas
	Sociólogos	Jeffrey Pfeffer, Kenneth Thomas y Charles Perrow	
Enfoques actuales	Enfoque de sistemas		Entorno
	Enfoque de contingencias		Entorno-tecnología

FUENTE: Elaboración propia.

Dos hechos genéricos centraron los orígenes del enfoque clásico a comienzos del siglo XX: el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que produjo la necesidad de un enfoque científico para sustituir la improvisación en su administración, y la necesidad de aumentar la eficiencia, es decir, mejorar el rendimiento de los recursos para hacer frente al aumento de la competencia entre empresas.

Las bases de la escuela administrativa clásica o tradicional fueron puestas por dos autores singulares, cuya vida y obra es objeto de estudio en las secciones siguientes de este capítulo. Se trata del norteamericano **Frederick Taylor** y el francés **Henri Fayol**, con aportaciones distintas pero complementarias. Los estudios de Taylor dan lugar a la escuela de la administración científica que busca aumentar la eficiencia mediante la racionalización del trabajo del obrero, mientras que Fayol, con su teoría de la administración general o teoría clásica, se interesó por mejorar la eficiencia de la empresa a través de su organización y el uso de principios generales de administración. Asimismo, en el enfoque clásico no se puede obviar al alemán **Max Weber**, contemporáneo de Taylor y Fayol, cuyas principia

les aportaciones desde una perspectiva intelectual mucho más general se centraron en el estudio de la burocracia y en temas relacionados con el poder y la autoridad.

1.2.1.1. *El enfoque de la administración científica (TAREA) de Taylor*

Frederick Winslow Taylor nace en Filadelfia en el año 1856 al amparo de una familia acomodada, y muere en la misma ciudad en 1915. Por problemas de visión tuvo que abandonar sus estudios a los diecinueve años y trabajó como mecánico en diferentes talleres, entre ellos las siderúrgicas *Midvale & Bethlehem Steel* en Pensilvania, donde realizó la mayor parte de su labor y donde ascendió de operario a ingeniero jefe en pocos años. Era una persona de formación disciplinada, tenaz y con devoción al trabajo, al cual le asombraban las pérdidas que oca-sionaba la ineficiencia de las acciones cotidianas de los trabajadores, ya que éstos usaban métodos muy diferentes para llevar a cabo las mismas tareas. Observó, además, que los trabajadores eran ubicados en los puestos sin que hubiera preoc-upación alguna por adaptar sus capacidades y aptitudes a las tareas que se les asignaban. Para Taylor, la solución a estos problemas no estaba en buscar hom-bres extraordinarios, sino en hallar «la mejor manera» de hacer cada trabajo, que debía plasmarse en principios, reglas y leyes claramente definidas, como una ciencia, olvidando la rutina o práctica empírica. Ciencia para Taylor significa obser-vación sistemática y medida. La tarea de cada trabajador queda totalmente pla-nificada por la dirección, con instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente la labor que tiene que llevar a cabo y los medios a emplear para realizar el trabajo en un tiempo ya cronometrado. Taylor terminó materializando su método científico de movimientos y tiempos de ejecución, con la publicación, en 1911, del libro *Principios de la administración científica*¹⁷, que obtuvo un gran éxito tanto dentro como fuera de Estados Unidos.

Por la importancia de su metodología y sus principios, Taylor ha sido consi-derado el precursor de la administración científica. Su revolucionaria perspectiva de aumento de la productividad se basa en el estudio de tiempos y movimientos de cada tarea y en el análisis riguroso de las combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas a utilizar en el trabajo. De este modo es posible situar en cada puesto a la persona idónea para ocuparlo, que contará con las herramientas y el equipo más adecuado, así como de las instrucciones exactas para realizar su trabajo de la forma más eficiente. La contraprestación para el trabajador por esta elevada especialización es un aumento de su salario en forma de retribución por productividad.

↑

¹⁷ Taylor, F. W. (1987).

Administración de empresas

Taylor, al definir las reglas para mejorar la productividad, provocó una revalorización mental en patrones y obreros, de los cuales no pensaba que sus intereses fundamentales fueran forzosamente antagónicos: no puede haber prosperidad para el patrón a menos que vaya acompañada de la prosperidad para los empleados, y viceversa. La administración debe asegurar el máximo progreso, tanto para el patrón como para los empleados, a los que considera motivados principalmente por cuestiones económicas. Con su administración sistemática consiguió alcanzar niveles de producción nunca vistos, disminuir costes, mejorar la calidad del trabajo y elevar las retribuciones al proponer un sistema de incentivos salariales para aquellos trabajadores más eficientes.

La administración científica centró sus esfuerzos en aumentar la eficiencia mediante la racionalización del trabajo del obrero (énfasis en las tareas), aunque esto condujo inevitablemente a cambios en toda la estructura de dirección y supervisión del trabajo. Se trata, por tanto, de comprender un enfoque ascendente desde los trabajadores hacia el gerente y desde las partes, los obreros y sus tareas, hacia la organización empresarial como un todo. Encontrar la mejor forma de realizar cada tarea, seleccionando a la persona indicada para cada labor y entrenándola para producir de la mejor forma.

Si bien los métodos de Taylor produjeron un sustancial aumento de la productividad, y en algunos casos mejores sueldos, los trabajadores y sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al mito de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a recortes de personal. Asimismo, Taylor ignoró la importancia del grupo informal y la vida social de los obreros al considerarlos como individuos aislados, restringiendo sus relaciones tan sólo a sus herramientas y a sus compañeros inmediatos o a sus superiores directos. La administración científica considera a la organización como un conjunto rígido y estático de piezas, como si fuera una máquina en la que el obrero superespecializado es una simple sección más del engranaje. En este sentido, los trabajos resultan degradantes y humillantes por la monotonía, por la disminución del razonamiento y por la destrucción del significado psicológico del trabajo.

El taylorismo es un enfoque prescriptivo y normativo que busca estandarizar ciertas situaciones, y crear recetas en determinadas circunstancias para que el administrador tenga éxito. Tan sólo muestra cómo debe funcionar la organización en vez de explicar su funcionamiento. Al mismo tiempo, entiende a la empresa como una entidad autónoma, como un sistema cerrado a cualquier influencia externa y cuyo comportamiento depende de pocas variables.

Pese a las limitaciones y críticas expresadas sobre el enfoque de Taylor, hay que reconocer su carácter pionero en los estudios de administración. El taylorismo fue un gran paso para la administración que solucionó problemas concretos de su época, y aún hoy, muchos de sus conceptos y métodos siguen vigentes, aunque su abuso es negativo para cualquier sistema económico por el trato tan simple que se hace del comportamiento humano.

1.2.1.2. Teoría clásica de la administración de Henri Fayol

(ESTRUCTURA)

Henri Fayol nació en Constantinopla (1841) en el seno de una familia burguesa. Fue un notable director de empresas, a quien se le atribuye su éxito debido a la aplicación sistemática de una serie de principios universales, sencillos pero eficaces, que pueden enseñarse para ejercer correctamente la función administrativa. Se graduó como ingeniero civil de minas a los diecinueve años y trabajó en un importante grupo minero-metalúrgico francés, la *Compagnie Commentry Fourchamboult et Decazeville*, del que llegó a ser presidente con cuarenta y siete años. Por costumbre, anotaba diariamente en un cuaderno todos aquellos hechos que le llamaban la atención en su trabajo, y fruto de estas notas de experiencia personal fue su prestigioso libro *Administración industrial y general*¹⁸, publicado en Francia en 1916, donde expuso los principios fundamentales en los que se debe apoyar la correcta función administrativa de cualquier empresa. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y de la Primera Guerra Mundial antes de jubilarse, en 1918, y dedicó sus últimos años de vida a la tarea de la divulgación de sus conocimientos administrativos, de forma que cuando falleció en París (1925) había sentado las bases de una corriente administrativa¹⁹ seguida por diversos discípulos como Lyndall Urwick y Luther Gulick²⁰.

A diferencia de Taylor, del que fue contemporáneo, la aportación de Fayol se sustenta más en la experiencia que en la ciencia. Su interés se centra más en las actividades de los gerentes de medio y alto nivel que en las tareas de taller realizadas por el operario de primera línea como hizo Taylor, de ahí que se dijera que el *fayolismo* era en realidad «una escuela de jefes». Fayol insistía en que sus estudios no eran opuestos a los de Taylor, sino que eran aportaciones complementarias, pues ambos procuraban la mejora administrativa y la eficiencia en las organizaciones, pero por distintos caminos de análisis. Para Taylor, la forma de alcanzar este objetivo es a través de la racionalización del trabajo del operario y por la suma de la eficiencia de cada individuo, mientras que Fayol parte de la organización como un todo y de su estructura para garantizar la eficiencia de las partes que la componen, ya sean departamentos, secciones o personas que desempeñan cargos o ejecutan tareas. Por tanto, se trata de un enfoque descendente.

¹⁸ Fayol, H. (1987).

¹⁹ Gulick, L. y Urwick, L. (1937).

²⁰ Luther Gulick y Lyndall Urwick son dos autores ingleses, con amplia experiencia en la práctica de la gerencia y la consultoría, que realizaron en colaboración una meritaria labor, durante las décadas de 1920 y 1930, de divulgación y sistematización del pensamiento administrativo, siguiendo principalmente a Taylor y a Fayol, aunque sin olvidar a otros autores. Fueron ellos quienes dieron a conocer en el mundo anglosajón la obra de Fayol. También a ellos se deben conceptos tan fundamentales para el diseño organizativo como los de *staff* o *estado mayor*, *alcance o tramo de control*, *longitud de la cadena de mando*, etc. La denominación de estos términos se debe a la condición de militar de Lyndall Urwick.

desde la dirección a la ejecución, del todo hacia las partes, y de la organización a los departamentos y a las personas.

La teoría administrativa de Fayol recurre al método experimental, según el cual hay que observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos para luego deducir de ellos reglas y principios. Es una teoría que surge de la necesidad de encontrar acciones específicas para administrar empresas complejas como las industriales, para las cuales establece operaciones o funciones que siempre tienen lugar, para más tarde aplicarlas a cualquier empresa, sea cual sea su tamaño o actividad. En consecuencia, identifica seis funciones empresariales básicas: 1) operaciones técnicas o de producción, relacionadas con la transformación u obtención de productos o prestación de servicios; 2) operaciones comerciales, asociadas con las transacciones de compra, venta o intercambio; 3) operaciones financieras, relativas a la captación y uso óptimo del capital; 4) operaciones de seguridad, orientadas a la protección de las personas, la propiedad y los bienes de la organización; 5) operaciones de contabilidad, relacionadas con los inventarios y balances destinados a facilitar los controles, los registros y las estadísticas de la empresa, y 6) operaciones administrativas²¹, relacionadas con la coordinación de actos, sincronización de esfuerzos e influencia sobre todas las operaciones anteriores de la organización. Según Fayol, las funciones administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control) son las más importantes y están siempre por encima de las otras cinco operaciones.

Fayol insiste en que el conocimiento administrativo, como cualquier otra habilidad, se puede enseñar mediante principios prescriptivos, ya que el administrador «se hace» y no tiene por qué poseer habilidades innatas. De este modo, sintetiza²² el resultado de su dilatada experiencia profesional en 14 principios administrativos básicos que toda organización debería aplicar. Entre ellos cabe destacar los siguientes:

- *División del trabajo.* Consiste en la especialización de las tareas para producir más y mejor.
- *Relación entre autoridad y responsabilidad.* La autoridad es concebida como el derecho a mandar y ser obedecido. Fayol considera la responsabilidad como la consecuencia natural de la autoridad, su contrapeso indispensable. Nadie tiene que responder de aquello que no tiene autoridad de hacer, ni tampoco puede recibir autoridad sin quedar obligado a responder.
- *Unidad de mando.* Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe, para así evitar conflictos y malos entendidos de autoridad.
- *Unidad de dirección.* Toda la organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados en una dirección única para seguir un objetivo común.

²¹ Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1992).

²² Hernández, S. (2002).

La administración de empresas y su evolución

- *Centralización o descentralización.* La autoridad debe ser delegada en proporción a la responsabilidad.
- *Jerarquía o cadena de mando.* Es la línea de autoridad, comunicación y transmisión de instrucciones que debe existir desde la alta dirección hasta los operarios y que no se puede romper.

En relación con estos principios el propio autor especifica que han de ser contemplados desde una cierta flexibilidad, tanto en lo relativo a su número —sólo enumera aquellos con los que está más familiarizado y no descarta que puedan ampliarse siempre y cuando se demuestre su valía— como a su aplicación.

La principal aportación de Henri Fayol descansa en el uso de generalizaciones universales respecto a la administración, señalando que la teoría administrativa es aplicable, tanto a las empresas, sea cual sea su tamaño o actividad, como a los gobiernos e incluso a los hogares. En cuanto a las limitaciones²³ de este enfoque destacan las siguientes: 1) ofrece una visión incompleta de la organización, ya que la circunscribe al ámbito de lo formal, ignorando su vertiente informal y los aspectos psicológicos y sociales de las personas; 2) la ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base y comprobación científica a sus afirmaciones o principios, y 3) representa un enfoque incompleto de la organización a la que visualiza como un sistema cerrado y mecánico, afectado por unas pocas variables conocidas y previsibles. Sin embargo, las críticas a la teoría clásica no desvirtúan el hecho de que a ella se deben las bases de la teoría administrativa moderna.

1.2.1.3. Teoría de la burocracia de Max Weber (Autoreízo)

Max Weber (1864-1920) es considerado uno de los más destacados teóricos de la administración general y padre de la sociología moderna. Nació en la región central de Alemania, bajo el dominio de Prusia, en un ambiente liberal, protestante y con preocupaciones universales. Poseía una sólida formación en derecho, historia, psicología, teología, filosofía y filología. Pasó su vida como profesor universitario, pero destacó por su enfoque como sociólogo al elaborar el análisis de las estructuras de autoridad en las organizaciones. Cuando murió, sus investigaciones presentaban un estado caótico y ninguno de sus trabajos estaba escrito en inglés, por lo que sus obras fueron traducidas y armadas a partir de manuscritos fragmentados. Es conocido sobre todo por su obra *La ética protestante y el espíritu capitalista*. Sus principales aportaciones a la teoría administrativa son valiosas, aunque su trabajo sobre la burocracia y otros temas relacionados, como los de poder y autoridad, no fueron reconocidos en Estados Unidos hasta veinte años después de su muerte.

²³ Chiavenato, I. (2004).

ión de empresas

Al igual que la teoría de la administración científica de Taylor y la teoría clásica de Fayol, la teoría de la burocracia de Weber considera a la organización como un sistema mecanicista de racionalización de las actividades colectivas, mediante un conjunto ordenado de reglas impersonales y precisas dictadas por una autoridad o superior jerárquico con facultades para ello²⁴. Surge por la necesidad de estructurar las organizaciones que rebasan un determinado tamaño y complejidad, haciéndose necesario un modelo racional de organización que abarque gran cantidad de variables y también el comportamiento de sus participantes. La obediencia en este tipo de organizaciones no se fundamenta en la costumbre ni en las características personales del superior jerárquico, sino en un conjunto de normas, reglamentos e instrucciones racionalmente definidas y previamente establecidas. El modelo burocrático trata de imponer los tipos exactos de relaciones humanas necesarias para incrementar la productividad en la organización, ofrecer el medio más eficiente de realizar el trabajo, pues para cada trabajador queda definida con precisión su actividad y su relación con otras actividades, y termina forjando la racionalización del trabajo colectivo. Los estudios de Weber, a diferencia de Taylor y Fayol, que escriben desde el punto de vista del jefe de taller o gerente, se hacen desde una perspectiva intelectual mucho más general.

El modelo ideal de burocracia comprende las siguientes características:

- *Máxima división del trabajo:* Las actividades de toda organización se descomponen en tareas simples, de tal modo que cualquier persona, de cualquier tipo de organización, se puede convertir en alguien especializado en un tiempo mínimo.
- *Jerarquía de autoridad:* Los puestos de trabajo deben organizarse bajo una cadena de mando. Todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior con autoridad legal.
- *Cualificación técnica y seguridad en el trabajo:* Todo empleado debe ser seleccionado en base a una cualificación técnica que le permita alcanzar el desempeño adecuado. Se debe desarrollar y ascender al trabajador en función de su desempeño, méritos y antigüedad.
- *Reglas y normas:* El trabajo debe regirse por órdenes y reglas precisas, claras y sencillas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda la organización.
- *Impersonalidad:* Las reglas y los procedimientos son aplicados de modo uniforme e imparcial, evitando consideraciones personales o emocionales.
- *Compromiso profesional del administrador:* Los administradores serán entrenados para realizar sus actividades de manera imparcial, aplicando principios democráticos que alcancen la eficiencia organizacional.

²⁴ Suárez, A. S. (1987).

1.2.2. Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo

El psicólogo australiano Elton Mayo (1880-1949), que trabajó la mayor parte de su vida en el *Harvard Business School*, fue el pionero y el investigador más relevante de la escuela de las relaciones humanas. Su libro *Problemas humanos de una civilización industrial*²⁵, publicado en 1933, sirvió de estímulo al movimiento de las relaciones humanas. Las teorías administrativas desarrolladas hasta entonces otorgaban importancia a la tarea (Taylor), a la estructura (Fayol) y a la autoridad (Weber), pero con el enfoque de las relaciones humanas la importancia es transferida a las personas que forman la organización. Los esfuerzos se centran ahora en la persona y en su grupo social, en detrimento de las cuestiones técnicas y formales.

Elton Mayo fue el encargado de realizar y coordinar²⁶ los experimentos de Hawthorne, llamados así porque fueron realizados en una fábrica de la *Western Electric Company* situada en el barrio de Hawthorne, en Chicago, entre los años 1924 y 1932. Estos experimentos han tenido gran importancia para los estudios de administración porque los investigadores comenzaron a percibir que las tareas de los grupos, las actitudes y las necesidades de los empleados afectaban a su motivación, a su comportamiento y a su productividad.

Las principales conclusiones del experimento de Hawthorne, que configuraron el esqueleto teórico de la escuela de las relaciones humanas, son las siguientes²⁷:

1. *El nivel de producción del individuo depende de su nivel de integración social*, es decir, cuanto más integrado esté socialmente el grupo (unión, buen ambiente, relaciones afectivas, unidad de objetivos, etc.), mayor será la disposición para producir.
2. *El comportamiento individual se apoya en el grupo*, de tal forma que los trabajadores no actúan de forma aislada como individuos, sino que lo hacen como miembros del grupo. De este modo, dado que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores por separado, sino que necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo.
3. *El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y estándares sociales*. Mayo y sus seguidores consideran que la motivación económica es secundaria a la hora de determinar el rendimiento; para esta teoría, las personas son motivadas por la necesidad de reconocimiento,

²⁵ Mayo, E. (1977).

²⁶ Las investigaciones de Hawthorne no fueron coordinadas sólo por E. Mayo, sino también por G. A. Pennock, y expuestas el 9 de marzo de 1938, por H. A. Wright y M. L. Putnam, de Western Electric, y por Fritz J. Roethlisberger (1898-1974), el más destacado de los colaboradores de E. Mayo y durante mucho tiempo profesor de Relaciones Humanas en la Escuela Superior de Administración de Empresas de Harvard.

²⁷ Chiavenato, I. (1981).

- aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en los que conviven; de esta forma aparece el concepto de «hombre social».
- 4. *Descubrimiento y énfasis en la organización informal.* La escuela de las relaciones humanas se centra en los aspectos informales de la organización. De esta forma, la empresa se considera una organización social formada por grupos sociales informales cuya estructura no siempre coincide con la formal.
 - 5. *La importancia del contenido del puesto de trabajo.* Para la escuela de las relaciones humanas, la extrema especialización del trabajo no es la única ni la mejor solución a la búsqueda de la eficiencia productiva. Por el contrario, se postula que los trabajos con un mayor contenido, tanto en variedad de tareas como en el grado de control sobre las mismas, tienen una enorme influencia en la moral del trabajador y en su productividad. Este enfoque es el precursor de las numerosas investigaciones que, a partir de entonces, se centraron en las repercusiones del enriquecimiento y ampliación de los puestos de trabajo sobre la productividad y la eficiencia.

A pesar de la relevancia de sus aportaciones, la escuela de las relaciones humanas no ha estado exenta de críticas²⁸. En primer lugar hay que destacar su visión parcial sobre la organización al referirse sólo a su dimensión informal y sobrevalorar la importancia de la cohesión grupal en los aumentos de productividad. En segundo lugar, presenta una concepción ingenua y romántica del trabajador, para quien las recompensas económicas tienen escasa importancia y cuya motivación laboral descansa en la satisfacción derivada de su aceptación social en el grupo. Desgraciadamente, las investigaciones posteriores no han sido capaces de corroborar la relación entre el bienestar personal y productividad, de modo que no resulta descabellado afirmar que un trabajador feliz puede ser improductivo, del mismo modo que uno infeliz puede ser productivo. Por último, la crítica más sutil que ha recibido este enfoque apunta a que, si bien se desarrolla para proponer una mayor humanización en el trabajo, al final deriva hacia una refinada forma de explotación de los trabajadores al restar importancia a sus legítimos intereses económicos. Desde este punto de vista, la escuela de las relaciones humanas es vista como un enfoque manipulador que desarrolla una estrategia para inducir a los trabajadores a trabajar más a cambio de recompensas sociales en lugar de monetarias.

1.2.3. Enfoque del comportamiento administrativo: teoría de las decisiones de Simon

El conductismo puede ser definido como una doctrina que pretende explicar los fenómenos sociales por medio del comportamiento de los individuos

²⁸ Ibid.

La administración de empresas y su evolución

y del estudio de las causas que influyen sobre éste²⁹. Con este enfoque se abandonan las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores y se adoptan posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro de un contexto organizacional más amplio. Las teorías del comportamiento representan un desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la que comparte algunos de sus conceptos fundamentales, utilizandolos únicamente como punto de referencia, pues el enfoque del comportamiento rechaza su concepción ingenua y romántica de entender al obrero. Por otro lado, algunos autores ven en el conductismo una verdadera antítesis a la teoría de la organización formal, a los principios generales de administración, al concepto de autoridad formal y a la posición mecanicista de los autores clásicos.

La perspectiva conductista estudia la organización como un sistema de intercambio que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación o trabajo y a cambio ofrece alicientes e incentivos (salario, beneficios, premios de producción, gratificaciones, elogios o reconocimiento), todo ello dentro de una compleja trama de decisiones.

Herbert Alexander Simon (1916-2001), economista y científico social estadounidense, es considerado el teórico más influyente de esta escuela de pensamiento. En los años cincuenta inició estudios sobre la conducta de los tomadores de decisiones, por los cuales posteriormente, en 1978, obtuvo el premio Nobel de Economía. Con la publicación en 1947 de su libro *Comportamiento administrativo*³⁰, sienta las bases de la teoría de las decisiones, que marca el inicio de la escuela del comportamiento en la administración. Simon utilizó la teoría de las decisiones para explicar la conducta humana en las organizaciones, basada en la racionalidad limitada de las personas. Concibe a la organización como un sistema de decisiones³¹, donde cada persona participa de forma racional y consciente tomando decisiones individuales.

Frente al concepto clásico de «hombre económico», movido sólo por su propio interés y poseedor de una racionalidad perfecta que le permite maximizar el resultado de sus decisiones, Simon propone el concepto de «hombre administrativo», más humano, consciente de sus limitaciones para conocer toda la información necesaria para resolver un problema o para desarrollar todas las posibles alternativas; en definitiva, dotado de una racionalidad limitada o parcial. El «hombre administrativo» no busca por tanto maximizar sus resultados, sino adoptar un curso de acción que sea aceptable o lo suficientemente bueno; está dispuesto a asumir una solución adecuada, dentro de sus posibilidades, en lugar de buscar siempre la óptima.

²⁹ Oliveira da Silva, R. (2002).

³⁰ Simon, H. A. (1976).

³¹ Véase capítulo 5, sobre la toma de decisiones.

Dentro del conductismo pueden señalarse dos corrientes³²: una centrada en los aspectos psicológicos, que ha contribuido al conocimiento actual sobre el liderazgo, la motivación y el diseño de puestos; y por otro lado, la corriente que destaca los aspectos sociológicos que ayudan a comprender el poder, el conflicto y el diseño de la organización.

1.2.4. Perspectivas recientes de la administración

Las décadas que siguieron a la conclusión de la Segunda Guerra Mundial han sido una época caracterizada por el cambio social acelerado, la diversidad y la complejidad creciente. El progreso económico en gran parte del mundo ha venido condicionado por el espectacular desarrollo de las tecnologías productivas. Todo ello, junto con la revolución en el campo de las comunicaciones y las tecnologías para el tratamiento de la información, ha incidido de forma notable en el comportamiento de las empresas y sus estructuras organizativas tradicionales, que han tenido que ser adaptadas a las nuevas realidades y circunstancias³³. Desde la teoría de la administración han surgido nuevos desarrollos de naturaleza integradora y coherentes con este nuevo escenario. El enfoque de sistemas entiende a la empresa como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes que configuran un todo que a la vez forma parte del ambiente externo. La incidencia del entorno, no sólo externo sino también interno, que cada vez es más complejo e imprevisible, configura el enfoque contingente de la administración.

1.2.4.1. Enfoque de sistemas

El enfoque sistémico o de sistemas en el estudio de las organizaciones tiene su origen en los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, que en la década de los años cincuenta del pasado siglo desarrolló la teoría general de sistemas. La base de su concepción era concebir a los organismos vivos no como un conglomerado de elementos separados, sino como un conjunto definido que posee organización y totalidad y en constante interrelación con su entorno.

La teoría general de sistemas es esencialmente una teoría interdisciplinaria, capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas. El concepto fundamental de esta teoría es el de sistema, que se define como *un conjunto de elementos que interactúan de forma dinámica para alcanzar un objetivo, realizando para ello una actividad que transforma unos insumos (información, energía o materia) en unos resultados (información, energía o materia)*.

³² Oliveira da Silva, R. (2002).

³³ Suárez, A. S. (2003).

La administración de empresas y su evolución

El enfoque de sistemas surgió gracias al trabajo de los biólogos, pero fueron E. J. Miller y A. K. Rice³⁴ quienes lo aplicaron al campo de las organizaciones industriales. Este enfoque concibe a la organización como un conjunto de partes interdependientes, que no pueden ser separadas sin que se pierdan sus características esenciales, y en constante interrelación con el entorno con el que intercambia información, material o energía. Cualquier actividad, sea técnica o social, que se lleve a cabo en una parte de la organización provoca consecuencias en el resto del sistema en su conjunto. De este modo, cuando la dirección toma decisiones que implican a un determinado elemento, suelen derivarse una serie de consecuencias que afectan a la totalidad del sistema organizativo.

La organización está compuesta por subsistemas jerarquizados y diferenciados que pueden ser observados de forma independiente, pero sin perder de vista su interrelación con otros subsistemas y con el medio exterior³⁵. Esta visión permite contemplar a un operario como miembro de un equipo o unidad, a éstos dentro de un departamento, a éste dentro de una empresa, a ésta dentro de una región y sector, incluida en una economía nacional y mundial.

El enfoque de sistemas ha desarrollado un léxico propio, dando lugar a términos como el de *sinergia*, que describe una situación donde el todo es mayor que la suma de sus partes. En el ámbito de la organización puede significar, por ejemplo, que los departamentos que interactúan de forma cooperativa son más productivos que si trabajaran de forma independiente. La sinergia no sólo se da en el interior de una organización, pues se pueden encontrar también esos efectos multiplicadores en los acuerdos entre empresas, así como en sus fusiones y adquisiciones. Otro término propio del enfoque de sistemas es el de *retroalimentación*, que se utiliza para indicar que los resultados del sistema vuelven al mismo en forma de insumos de información que permiten el control del proceso de transformación.

El estudio de la organización desde un enfoque de sistemas se centra, por tanto, en las interconexiones y las interdependencias entre sus elementos (materiales y humanos), utilizando los procesos de decisión organizativos y los sistemas de información y control como sus puntos centrales de análisis. Las organizaciones se conciben como procesos dinámicos de interacciones entre sus elementos y partes, y como sistemas adaptativos que deben ajustarse a los cambios de su entorno si desean sobrevivir.

1.2.4.2. Enfoque de las contingencias

El enfoque contingente o teoría de las contingencias³⁶ aplicado al estudio de las organizaciones es una concreción de la teoría general de sistemas que se basa en la consideración de las posibles contingencias o condiciones del entorno de la

³⁴ Miller, E. J. y Rice, A. K. (1967).

³⁵ Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1992).

³⁶ Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967).

ión de empresas

organización para establecer, en función de las mismas, el diseño estructural o las acciones administrativas más adecuadas a cada situación o caso. Según este enfoque, la tarea del administrador consistirá en identificar los factores contingentes que definen una situación dada, observar cómo interaccionan entre ellos y con la situación, y tratar de encontrar la respuesta administrativa más adecuada o ajustada a ese conjunto de variables concretas.

El enfoque de contingencias establece la ausencia de recetas universales y válidas para todo tiempo y lugar. En la literatura administrativa, el término contingencia implica que algo guarda relación con otra cosa. Esto significa aceptar el carácter complejo e interrelacionado de las características de las organizaciones. Es un enfoque que se opone a la visión clásica que pretendía desarrollar principios generales y rígidos para administrar. Los principios administrativos quedan relativizados debido a que se modifican continuamente las circunstancias en las que han de ser aplicados.

Las variables de contingencia que han sido tratadas con más frecuencia por la investigación son:

- Tamaño de la organización. El número de personas en una organización ejerce una gran influencia en lo que los gerentes hacen. Conforme el tamaño se incrementa, aumentan los problemas de coordinación (puede que la estructura apropiada para una empresa de 50.000 empleados sea ineficiente para otra con 50 trabajadores).
- Tecnología de operaciones. Para que una organización consiga su propósito utiliza tecnología (transforma las entradas en salidas). Diferentes tipos de tecnología requieren unas estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control diferentes.
- Incertidumbre del entorno. El grado de incertidumbre provocado por los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos tiene efecto en el proceso administrativo. Lo que funciona mejor en un entorno estable y previsible puede ser inapropiado en un ambiente cambiante e imprevisible.
- Diferencias individuales. Las personas difieren en cuanto a su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la incertidumbre y expectativas. Tales diferencias son esenciales cuando el gerente selecciona técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseño de puestos.

