

TEMA 2: PRINCIPALES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

El hecho de que gran parte de la bibliografía disponible en nuestra área sea de origen anglosajón y -en menor medida- galo-germánica, ha dado lugar a cierta confusión semántica, provocada por la traducción "dirigida" a nuestros «esquemas de pensamiento administrativo» de conceptos tan fundamentales como los de administración, organización, dirección, gestión, etc.¹. Este fenómeno, extendido a todos los países de habla hispana, ha traído como consecuencia que dichos términos tengan acepciones diferentes según la *cultura* que los utiliza o según el enfoque teórico bajo el que se estudian.

En ocasiones se confunde lo explicado con la explicación, la teoría con el objeto, siendo el caso más característico el término *organización*: ¿A qué se hace referencia, a la teoría, a la empresa o a la función directiva?; o también el término *administración*: ¿A qué nos referimos, a la teoría o al proceso que ésta describe?. No puede esperarse una respuesta tajante a las preguntas anteriores. Es muy sencillo para unos autores, para otros no. Para algunos, ciertos términos son sinónimos y, para algunos más, ninguno de ellos lo son.

Quizás el término *organización* sea el que presente mayor complejidad o provoque más confusiones semánticas, pues los significados e interpretaciones atribuidos al mismo son variados y diversos. Además, es indiferente que nos refiramos al ámbito académico o al coloquial, ya que en ambos surgen problemas de inmediato.

Un buen ejemplo de lo que estamos hablando queda reflejado en la siguiente proposición²: «*La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo con los principios de la organización*». Así, en principio, al término *organización* es posible darle tres significados, todos correctos y válidos para explicar aspectos de la estructura y funcionamiento de la empresa.

¹ En el Diccionario Bilingüe de Economía y Empresa, Inglés-Español, Español-Inglés, de LOZANO IRUESTE, J.M. (1989), pág. 231, Pirámide, Madrid; el término «management» significa, entre otras cosas, «dirección, administración, gestión, ...».

² Enunciada por el profesor Bueno Campos en 1.975 (véase BUENO CAMPOS, E. (1993), pág. 126).

Estos significados, según BUENO, CRUZ Y DURAN³, se pueden enunciar como sigue:

- Conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin común.
- Acción y efecto de organizar.
- Conjunto de proposiciones teóricas cuya finalidad es determinar leyes y principios de validez suficiente para un momento histórico.

En definitiva, nos encontramos con tres acepciones claras y diferenciadas del mismo concepto:

- A) Cuando hablamos de la empresa como organización nos referimos a su dimensión como institución social o grupo organizado de personas constituido con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos.

En este sentido, la empresa es considerada como un tipo particular de organización: *la organización empresarial*, con características propias que la distinguen de otros tipos de organizaciones (políticas, culturales, profesionales, etc.). Es decir, todas las empresas son organizaciones -en el sentido amplio de la palabra⁴- pero no todas las organizaciones son empresas.

- B) Como acción y efecto de organizar, la organización implica la investigación científica de la estructura básica de la empresa -en base a los atributos e interrelaciones de sus elementos componentes-, de acuerdo con su naturaleza específica y en conexión con su medio exterior.

Organizar implica tener en cuenta tanto las distintas formas en que se divide el trabajo - para crear departamentos que respondan a las exigencias del entorno exterior- como las formas en que dicho trabajo es coordinado, de manera que las partes de este único sistema sean dirigidas conjuntamente hacia el cumplimiento de los objetivos globales. En esta acepción, organizar y estructurar son conceptos afines.

³ BUENO, E., CRUZ, I. y J.J. DURAN (1994), pág. 166.

⁴ Según MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1995), págs. 7-11: "una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una misión que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos intraorganizativos e interorganizativos, y unos valores".

⁵ CLAVER CORTÉS, E. *et al.* (1995), pág. 34.

- C) Al hablar de la organización desde un punto de vista teórico se está aludiendo a las distintas líneas de pensamiento -objeto del presente tema- que integran la denominada *ciencia de la administración*⁶.

En la redacción -por otra parte intencionada- del párrafo anterior, encontramos un motivo frecuente de confusión entre los términos organización y administración. Nos referimos al uso indistinto -y a veces indiscriminado- que se hace de las teorías de la organización y de la administración para enmarcar el mismo cuerpo de conocimientos.

En este sentido, cabe decir que la teoría de la administración incide sobre los aspectos *directivo y técnico* de la empresa -especialmente sobre el «proceso administrativo»-, a través de determinadas funciones y decisiones. La teoría de la organización incide, en cambio, en los aspectos *humano* (comportamiento), *cultural y político* de la empresa y, por tanto, en el diseño de su estructura organizativa o «red de relaciones y comunicaciones» entre los componentes de aquélla. En la medida que esta teoría se aleja de cuestiones psicosociales y se acerca a las del «comportamiento administrativo» (funciones y decisiones), se va asemejando su contenido a la teoría anterior, razón que hace que en estos momentos tiendan a ser casi sinónimas o ésta se incluya en la anterior⁷.

Por su parte, el término **administración** puede referirse tanto a aspectos de función pública como de la «empresa de negocios», de ahí su diferenciación semántica en inglés:

- *Administration*: "Conjunto de actos orientados sobre un patrimonio o sobre una unidad económica con la finalidad de conservarlo o explotarlo según su naturaleza y objetivos".
- *Business administration*: "Conjunto de proposiciones teóricas sobre el proceso de actuación y gestión de medios y actividades de la unidad económica (modelo del «proceso administrativo»)".

No obstante, la corriente más generalizada apunta al término inglés «management» como aquél, que por su significado, más se aproxima al concepto de administración; haciéndole corresponder una visión general y estratégica, algo más importante que la simple administración de cosas concretas y sometidas a reglas rutinarias.

⁶ Como indican KOONTZ, H. y H. WEIHRICH (1994), pág. 14: aunque la ciencia que sustenta la administración sea muy imperfecta e inexacta, el conocimiento administrativo disponible es la única fuente a que pueden acudir los profesionales que no quieran confiarse tan sólo en la práctica, la intuición o la buena suerte.

⁷ BUENO CAMPOS, E. (1993), pág. 125. (Véase también la nota al pie nº 9).

Adelantándonos a lo que se verá en temas posteriores, diremos que la administración supone un *proceso continuo, basado en el desarrollo de unas funciones características -planificación, organización, dirección y control-, que permite llevar a cabo la actividad de la empresa de una forma racional y eficiente.*

Vemos, pues, que la administración es la *herramienta* de la que se vale la organización -entendida como empresa- para alcanzar sus objetivos de una forma coherente. Al mismo tiempo, la organización -entendida como la acción de organizar- constituye una de las fases de la administración; por lo que en ningún caso ambos términos pueden ser coincidentes, aunque se refieran a la misma realidad (la empresa).

Por otra parte, el término administración -o *management*- engloba a otros dos conceptos no menos conflictivos: **dirección** y **gestión**; ya que ambos se suelen entender como niveles diferentes de la actuación administradora.

Así el primero (nivel directivo o estratégico), comprende planteamientos a largo plazo, como la *función administrativa encargada de poner en marcha todas las demás en estricta sintonía con los principios culturales y políticos que configuran la imagen corporativa de la organización*. Por su parte, la gestión (o nivel táctico) hace referencia a un segundo nivel de actuación -a corto plazo-, por el cual se instrumentalizan y ejecutan las actividades previstas en el nivel anterior.

2. ESTRUCTURACIÓN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Una vez delimitados los conceptos de *organización* y *administración* utilizaremos la denominación «**teorías de la administración**» para referirnos indistintamente a las aportaciones acontecidas tanto en el campo administrativo como en el organizativo, ya que estas últimas -las que se encuadran dentro de las teorías de la organización- pueden ser englobadas en las anteriores⁹.

⁸ BITTEL, L.R. (1992), pág. 157.

⁹ En un sentido similar al de Bueno Campos (véase nota al pie n° 7), Menguzzato y Renau entienden que la denominación «teorías de la organización» nace porque gran parte de los enfoques o escuelas administrativas ignoran, o tratan superficialmente, los temas de planificación y control, centrándose en los aspectos organizativos; es decir, abordan casi en exclusiva una de las fases administrativas: la organización, relegando a las demás a un segundo plano. (Véase MENGUZZATO, M. y J.J. RENAÚ (1991), pág. 59).

En este apartado intentaremos ofrecer una visión general de las principales líneas de pensamiento sobre la administración. Dado que no estamos hablando de una ciencia exacta¹⁰, no existe un enfoque, teoría o modelo que pueda ser utilizado universalmente con garantías de éxito. Además, en ningún caso puede afirmarse que los planteamientos más recientes hayan desplazado a los más antiguos; ya que algunos de éstos han evolucionado por integración y acumulación de conocimientos para preservar su vigencia - como ha ocurrido con las escuelas clásica y neoclásica-.

Conviene, pues, conocer a fondo los distintos puntos de vista -sin descartar ninguno de ellos- para proporcionar una línea abierta de actuación ante las múltiples situaciones que pueden presentarse tanto a nivel teórico como práctico.

A pesar de que las contribuciones más significativas a la teoría de la administración se han realizado a lo largo de este siglo¹¹, su desarrollo ha sido muy rápido, debido al interés universal que el estudio de las organizaciones ha despertado en el mundo moderno. En la tabla siguiente se recogen cronológicamente las principales escuelas y teorías que han influido en el estado actual del pensamiento administrativo. Por motivos de programación, dado el lógico interés de otros contenidos de la asignatura, sólo se abordarán aquí los más relevantes.

Han sido varios los intentos de clasificación de las distintas aportaciones en esta materia, pero lejos de permitir sistematizar su estudio, han contribuido más bien a crear lo que Koontz denomina *jungla de teorías*. No obstante, de las clasificaciones existentes, consideramos que las que más se ajustan a nuestros planteamientos didácticos son las dos que recogemos a continuación.

La primera, debida a Tena Millán (1991), clasifica las escuelas o teorías en base a dos variables o dimensiones claramente diferenciadas:

1. Atención a la estructura organizativa destinada a producir, o bien a las personas que componen la organización.
2. Énfasis en los aspectos internos de organización o bien en la importancia que se le concede al entorno.

¹⁰ Los estudios administrativos se encuadran dentro del área del Organización de Empresas, una de las tres áreas de conocimiento en que se divide la Economía de la Empresa, que a su vez constituye una de las ramas principales de las Ciencias Económicas, que junto a la Sociología, Derecho, etc. conforman lo que se denomina Ciencias Sociales, y como tales -por ser las personas su objeto material de estudio-, no son consideradas ciencias exactas, como es el caso de las Matemáticas.

¹¹ Esto no quiere decir, obviamente, que no haya habido previamente contribuciones significativas, sobre todo desde la praxis histórica.

Principales Escuelas y Teorías del pensamiento administrativo

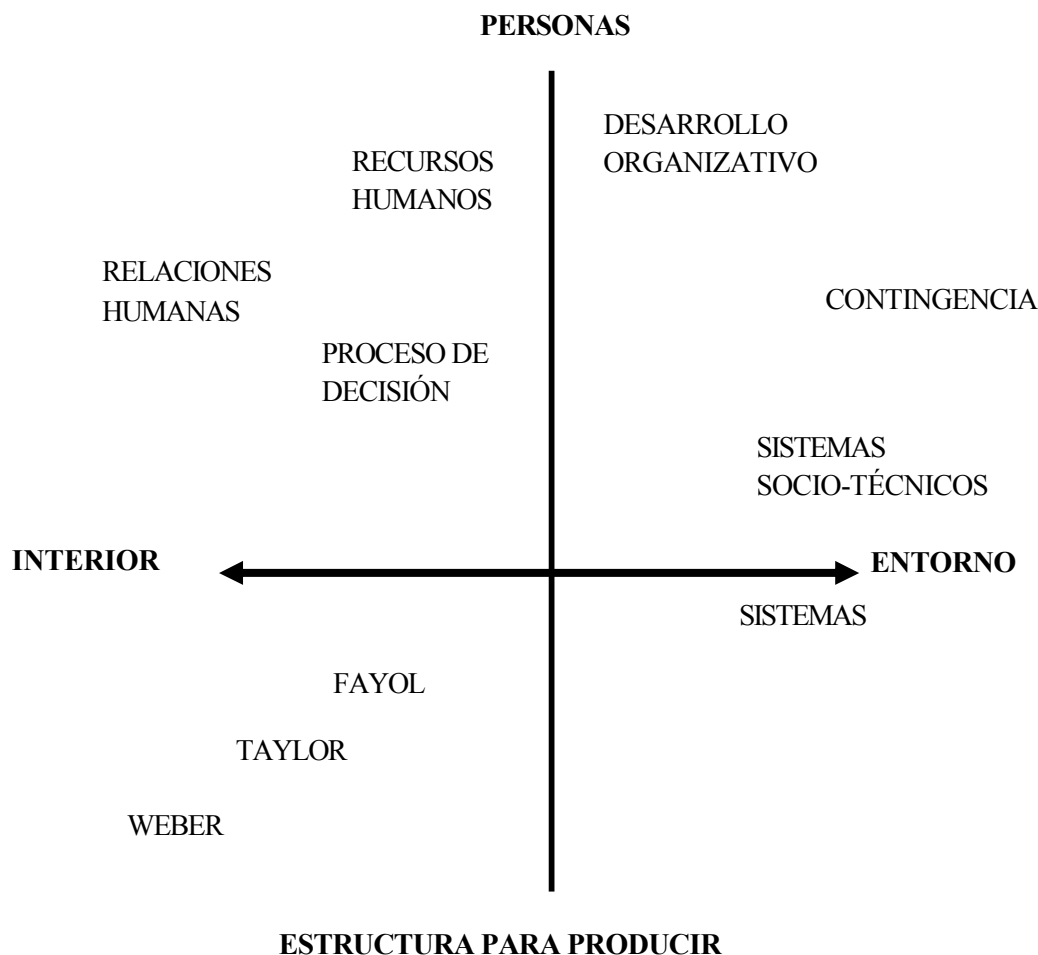
Fecha Aprox. de aparición	AUTORES RELEVANTES	ESCUELAS, TEORÍAS Y ENFOQUES
1903	TAYLOR	<i>Administración Científica</i>
1909	WEBER	<i>Tª de la Burocracia</i>
1916	FAYOL	<i>Esc. Clásica</i>
1932	MAYO	<i>Esc. de Relaciones Humanas</i>
1937	COASE	<i>Enfoque Contractual</i>
... / 1937	NEUMANN Y MORGENSTERN	<i>Tª Matemática</i>
1939	BARNARD	<i>Sistemas Sociales Cooperativos</i>
1947	SIMÓN	<i>Tª de la Decisión</i>
1951	BERTALANFFY, KAST Y ROSENZWEIG	<i>Tª General de Sistemas</i>
1953	EMERY Y TRIST	<i>Sistemas Sociotécnicos</i>
1954	KOONTZ Y O'DONNELL	<i>P Neoclásica</i>
1954	MASLOW	<i>Teorías de la Motivación</i>
1959	HERZBERG	“ “ “ “
1961	LIKERT	<i>Sistemas de Administración</i>
1962	CHANDLER	<i>Estructura versus Estrategia</i>
1967	THOMPSON Y ETZIONI	<i>Tª Estructuralista</i>
1967	LAWRENCE Y LORSCH	<i>Tª de la Contingencia</i>
1977	HANNAN Y FREEMAN	<i>Determinismo Ecológico</i>
... / 1980	THÉVENET, BOUCHICKI Y OTROS	<i>Aportaciones recientes a la Tª de la Organización</i>

Fuente: CHIAVENATO, I. (1989), pág. 8 y elaboración propia.

Como puede verse en la figura siguiente, la filosofía de las aportaciones va cambiando con el tiempo. Así, las primeras teorías -Weber, Taylor y Fayol-ofrecían planteamientos meramente estructurales, para evolucionar más tarde hacia la consideración del factor humano -Relaciones Humanas, etc.- y, finalmente, contemplar la influencia indiscutible del entorno. Desde nuestro punto de vista, la teoría de

sistemas estaría fuera de lugar, precisamente porque su aplicación a los problemas administrativos -y no la propia teoría en sí es lo que ha propiciado el nacimiento de otras teorías o enfoques en nuestro campo.

Las organizaciones y sus diversos énfasis.



Fuente: TENA MILLÁN, J. (1991), pág. 41.

Algo parecido, pero en sentido contrario, ocurre con la teoría del *desarrollo organizacional*, que más bien constituye un estilo de administración inspirado en la aplicación de otras teorías administrativas.

Por motivos análogos, hay autores que no contemplan modelos recogidos en otras clasificaciones - como el de *los papeles administrativos* de H. Mintzberg, el de *las siete eses* de McKinsey, etc.-, por considerar que no son más que visiones parciales o particulares de alguna función administrativa y no teorías propiamente dichas.

La clasificación que nosotros adoptaremos -modificada y simplificada-, es la debida a Scott (1987), similar a la propuesta más tarde por Tena Millán, pero bajo el prisma de la teoría de sistemas. Según este autor, podemos distinguir dos momentos fundamentales en la evolución de la teoría de la administración: la consideración de la organización como sistema -*cerrado o abierto*- y la forma de considerar la orientación de su estructura -*racional o social*-.

La *perspectiva racional* argumenta que la estructura de la organización es un instrumento para conseguir unos objetivos determinados, lo que supone implícitamente dar prioridad a los elementos formales -coordinación, planificación, etc.- sobre aquéllos que se fundamentan en los miembros de la organización -satisfacción, motivación, etc.-. Por el contrario, la *perspectiva social* hace hincapié en el conflicto y la lucha por el poder.

De esta manera, combinando ambas dimensiones (sistema y orientación de la estructura), se obtienen cuatro tipos de modelos en los que podemos encuadrar los enfoques objeto de nuestro estudio:

I. SISTEMAS RACIONALES CERRADOS:

- Escuela clásica.
- Modelo burocrático.
- Enfoque decisonal.

II. SISTEMAS SOCIALES CERRADOS:

- Escuela de relaciones humanas.
- Escuela del comportamiento.

III. SISTEMAS RACIONALES ABIERTOS:

- Enfoque sociotécnico.
- Enfoque contingente o situacional.
- Escuela neoclásica.

IV. SISTEMAS SOCIALES ABIERTOS:

- Escuela moderna.

Para analizar las distintas escuelas o enfoques intentaremos seguir en lo posible un orden cronológico, aunque adaptado a la clasificación propuesta, ya que el momento histórico de su aparición es de suma importancia -en algunos casos- para su entendimiento.

3. LA ESCUELA CLÁSICA

A principios del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. En Norteamérica, Frederick Winslow Taylor desarrolló la llamada *Escuela de la Administración Científica*, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del operario. Por su parte, el francés Henri Fayol desarrolló la llamada *Teoría Clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

A pesar de que ellos no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases de la llamada *Escuela o Enfoque Clásico de la Administración*; cuyos postulados han dominado el panorama administrativo de las organizaciones durante aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo.

La escuela clásica surge como respuesta a los problemas generados por la Revolución Industrial, que básicamente podrían resumirse en un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y en la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. El panorama industrial de la época tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración que considerase al trabajador como una máquina más.

La administración científica de Taylor

F.W. Taylor entró a trabajar como maquinista en la Midvale Steel Works de Filadelfia en 1878 y ascendió al puesto de ingeniero jefe después de cursar la carrera de ingeniería industrial estudiando en sus horas libres. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida fue ingeniero consultor.

A Taylor se le conoce universalmente como el padre de la *Administración Científica*. Es probable que ninguna otra persona haya tenido mayor impacto sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, operario, capataz, maestro mecánico y, por último, como ingeniero jefe le brindaron la oportunidad de tener un conocimiento de primera mano sobre los problemas y actitudes de los trabajadores y ver las grandes posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

El primer período de Taylor corresponde a la época de publicación de su libro *Shop Management* (Administración de oficinas), donde se preocupaba exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario, a través del *estudio de tiempos y movimientos* (*Motion-time study*). Taylor comenzó por abajo, junto con los operarios del nivel de ejecución, efectuando un paciente trabajo de análisis de

las tareas de cada operario, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos gradualmente. Constató que el operario medio producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz con el equipo disponible.

Consideraciones de Taylor sobre los trabajadores

- ⇒ Al hombre no le gusta trabajar, su naturaleza de holgazán le hará seguir siempre la ley del mínimo esfuerzo.
 - ⇒ El trabajador ordinario es incapaz de entender nada sobre el trabajo que realiza sin la ayuda de los jefes.
 - ⇒ Al obrero no le gusta asumir responsabilidades, no tiene iniciativa alguna y se mueve exclusivamente por dinero.
 - ⇒ Al trabajador se le puede estudiar de una manera científica, ya que en el fondo es una especie de máquina físico-química-biológica, algo más complicada que las demás, pero infinitamente más susceptible.
 - ⇒ Para conseguir una máxima eficiencia basta con controlar los obstáculos de la misma: la fatiga, los movimientos inútiles y la acción negativa de los agentes externos -luz, humedad, calor, ruido, etc.-.
 - ⇒ La fatiga no es más que una contaminación del trabajador por la acumulación de desecho en su organismo: *Elimine usted la fatiga y tendrá un operario eficiente, optimista y amante de su fábrica!*..
-

El taylorismo se basa en dos postulados fundamentales: el principio del *one best way*, según el cual, para toda actividad existiría una forma óptima de actuar, y sólo una, basada en la aplicación de leyes científicas, y el del *homo economicus*, que sostiene que el hombre está motivado exclusivamente por razones económicas. La estructura organizativa es concebida como un engranaje mecánico que permite alcanzar objetivos específicos y claramente preestablecidos, que permiten prever el futuro y evaluar los resultados obtenidos de acuerdo con una planificación racional y tecnocrática.

Desde esta perspectiva, aboga en su obra *Principios de la Administración Científica*¹³ por los sistemas de remuneración basados en la productividad, la selección científica de los

¹² TAYLOR, F.W. (1903): *Shop management*. Harper & Bros., Nueva York.

¹³ TAYLOR, F.W. (1911): *The principles of scientific management*. Harper & Row, Nueva York.

trabajadores (aptitud, rapidez, resistencia, coste), la medida y la división del trabajo -y consecuente cooperación- entre directivos y trabajadores.

En este sentido, Taylor mantenía que el principal objetivo de la Administración Científica era compatibilizar la prosperidad de los empresarios con la de los trabajadores. Si éstos aumentaban su productividad obtendrían mayores salarios y, al mismo tiempo, al incrementarse la producción, los beneficios empresariales también aumentarían, con lo que ambas partes -tradicionalmente en lucha- saldrían ganando.

Por otra parte, debía existir una división equitativa de la responsabilidad entre los directivos y los obreros, de forma tal que estos últimos quedasen libres del trabajo intelectual y organizativo, que correría a cargo de aquellas personas encargadas de la administración. Esta idea implicaba una estructura organizativa en la que cada obrero recibía órdenes e información de varios supervisores, cada uno especialista en una función concreta (*supervisión funcional*).

Los principios de Taylor

- ⇒ Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
 - ⇒ Separación absoluta entre la concepción y la ejecución del trabajo, lo que implica la creación de un departamento de técnicos *pensantes* (Análisis de tareas, estudio de tiempos, administración del sistema de incentivos, etc.).
 - ⇒ Fragmentación del trabajo de ejecución, de manera que cada obrero realice una mínima parte de la tarea global, especializándose en trabajos simples y repetitivos.
 - ⇒ Incentivar al trabajador para que alcance la producción máxima, desarrollándolo hasta el grado más alto posible.
 - ⇒ Los intereses de los empresarios y los trabajadores deben ser únicos y coincidentes.
-

Los seguidores de la administración científica buscaban una revolución mental consistente en un cambio por el cual se redujesen los conflictos en la relación entre capital y trabajo. Desgraciadamente, el sistema taylorista fue mal entendido y aplicado, lo que desencadenó actitudes laborales y sociales opuestas al mismo¹⁴.

¹⁴ En un país eminentemente democrático, como los Estados Unidos, los trabajadores y sindicatos respectivos pasaron a visualizar e interpretar la Administración Científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

Hasta tal punto sus ideas fueron consideradas espectaculares en su época, que en 1910 la opinión pública obligó a crear una comisión del Congreso (llamada *Hoxie*, en referencia al hombre responsable de las investigaciones) a la que Taylor es llamado a declarar en 1912.

Además de Taylor, cabe mencionar como integrantes de esta corriente a H.L. Gantt, los esposos Frank y Lillian Gilbreth, M.L. Cook, H. Emerson, H. Ford, etc.

En la actualidad, persisten en muchos directivos de empresas los prejuicios hacia los trabajadores y los planteamientos tayloristas. Sin embargo, en otras empresas la excesiva especialización y fragmentación de las tareas se encuentra en desuso, sobre todo en aquellas que apuestan más por la calidad que por la cantidad, de tal forma que se ha ido incorporando la labor de equipo como soporte básico de la actividad individual -círculos de calidad-.

En otras palabras, la mentalidad sólo ha dado un salto a la *tercera ola*: las cadenas de montaje han sido robotizadas, y los procesos repetitivos se han informatizado. La Organización Científica del Trabajo ha sido sustituida por la *Organización Tecnológica del Trabajo* como un mero cambio de objeto central: máquina por ordenador¹⁵.

La dirección administrativa de Fayol

Mientras que Taylor desarrollaba la Administración Científica en Estados Unidos, H. Fayol exponía en Francia la *teoría de la administración* en su famoso libro *Administration Industrielle et Générale*, publicado en París en 1916. Si Taylor se limitaba al estudio de las tareas realizadas por los operarios, Fayol ponía énfasis en la estructura que la empresa debería poseer para ser eficiente.

En realidad, el objetivo de ambas teorías era el mismo: la búsqueda de la eficiencia empresarial. Según la Administración Científica, esa eficiencia se alcanzaba a través de la racionalización del trabajo del operario, como suma de las eficiencias individuales.

Por el contrario, en la teoría de la administración -también conocida como *teoría clásica*-, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, ya fuesen secciones, departamentos, o personas -consideradas éstas como unidades funcionales-. El nivel individual de cada operario con relación a su tarea -o visión microscópica-, se amplía al nivel de la organización entera en relación con su estructura organizacional -o visión macroscópica-.

Fayol, basándose en su experiencia directiva, propuso una serie de leyes *universales* o principios para la dirección de empresas, que recogían, de alguna forma, las reglas

¹⁵ MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1995), pág. 175.

intuitivas tradicionales de la acción directiva y que, según él, eran aplicables a todas las organizaciones y directivos de distinto nivel.

Los principios administrativos de Fayol

- | | |
|---|-----------------------------|
| 1. División del trabajo. | 8. Centralización. |
| 2. Autoridad y responsabilidad. | 9. Cadena de mando. |
| 3. Disciplina. | 10. Orden. |
| 4. Unidad de mando. | 11. Igualdad. |
| 5. Unidad de dirección. | 12. Estabilidad del puesto. |
| 6. Subordinación del interés individual al interés general. | 13. Iniciativa. |
| 7. Remuneración del personal. | 14. Espíritu corporativo. |
-

Para Fayol, las actividades de toda empresa pueden dividirse en seis grupos funcionales:

1. *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costes y estadísticas.
6. *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Fayol consideraba que las primeras cinco funciones eran bien conocidas, por lo que dedicó la mayor parte de su libro al análisis de la sexta, conocida habitualmente con el nombre de *administración*.

En la tabla a continuación quedan reflejados los elementos de la administración que constituyen el llamado *proceso administrativo*, encargado de formular el programa general de acción de la empresa.

Las funciones de la empresa según Fayol

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	Previsión
	Organización
	Dirección
	Coordinación
	Control
Funciones técnicas	
Funciones comerciales	
Funciones financieras	
Funciones contables	
Funciones de seguridad	

Fuente: CHIAVENATO, I. (1989), pág. 81.

La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección. No obstante, ocupa un lugar tan importante que, a veces, puede parecer que es una función exclusiva de la alta dirección, lo cual no es cierto.

En esencia, el proceso administrativo arranca con el establecimiento de unos objetivos empresariales dados, identificando las tareas elementales necesarias para cumplirlos. Posteriormente, esas tareas son reunidas en un puesto de trabajo individual, los puestos se agrupan en unidades, y éstas, a su vez, en unidades más grandes hasta llegar al nivel más elevado. El problema fundamental es repartir un conjunto dado de actividades de manera eficaz entre un cierto número de personas -problema de atribución óptima-. Los principios son utilizados como criterios para la resolución de los distintos problemas.

En definitiva, se parte de una perspectiva prescriptivo-normativa, es decir, se pretende establecer y prescribir normas y *recetas*, susceptibles de ser aplicadas por la dirección, bajo una hipótesis clara: existe un modelo *ideal* de organización y unas *leyes* para que este modelo funcione.

Pero el comportamiento de las personas no está predeterminado, de una vez por todas, por reglas y organigramas detallados. Depende de estímulos tanto interiores como exteriores. Además, si ciertas actividades dependen de otras, la cosa se complica. La eficacia dependerá también de la precisión de la comunicación. De alguna manera, la teoría clásica considera a los miembros de las organizaciones como instrumentos inertes que ejecutan las tareas que les son atribuidas. El personal es considerado como una constante más que como una variable del sistema.

Por tanto, las propuestas de Fayol se refieren de forma casi exclusiva a la dimensión formal de las organizaciones aplicando dosis de racionalidad pero simplificando la compleja realidad organizativa, sobre todo en lo que se refiere a la siempre inesperada conducta humana.

Entre los seguidores de Fayol podemos citar a L. Gulick, L. Urwick, J.D. Mooney, A.C. Reiley, etc. Como veremos más adelante, el enfoque clásico nunca ha sido totalmente sustituido. Resurge ampliado, revisado y mejorado con la teoría neoclásica, de amplia difusión en nuestras instituciones universitarias.

4. LAS ESCUELAS DE RELACIONES HUMANAS Y DEL COMPORTAMIENTO

Bajo el *enfoque humanístico*, como también se conoce a estas escuelas, el énfasis por las tareas - administración científica- y la estructura organizativa -teoría clásica- es sustituido por el énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. La organización formal y los principios de administración ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social.

La Escuela de Relaciones Humanas

El punto de partida para la comprensión de las teorías basadas en el comportamiento, enfoque social, puede situarse en las experiencias llevadas a cabo por Elton MAYO en la planta Hawthorne (Chicago), perteneciente a la Western Electric Company, empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos.

A instancias del National Research Council norteamericano, Elton Mayo y sus colaboradores de la Universidad de Harvard, Roethlisberger y Dickson, entre otros, iniciaron en 1927 sus primeras experiencias en Hawthorne. En un principio, se trataba de determinar la relación entre la intensidad de iluminación y la productividad de los operarios, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreth.

¹⁶ George Elton MAYO (1880-1949) fue un psicólogo australiano, profesor de Psicología, Lógica y Filosofía y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration.

El "extraño" comportamiento que mostraban los operarios, respondiendo más a factores psicológicos que fisiológicos, estuvo a punto de dar al traste con las investigaciones. No obstante, se decidió prolongar los experimentos hasta 1932, ampliando el estudio a otros aspectos laborales (fatiga, accidentes de trabajo, rotación de personal, condiciones físicas del trabajo, etc.) para analizar con más detalle el *molesto* factor psicológico.

Mayo y sus colaboradores comprobaron en varios grupos experimentales de operarios que el nivel de producción no era determinado por las condiciones físicas del trabajo -aun empeorando éstas se producían incrementos de producción- sino por las normas sociales del grupo de trabajadores. De esta manera, sus principales conclusiones pueden resumirse como sigue:

1. El trabajo es, fundamentalmente, una actividad de grupo más que de individuos aislados. Es la capacidad social del trabajador la que establece su nivel de competencia y eficiencia y no su capacidad de ejecutar correctamente su trabajo dentro de un tiempo establecido.
2. En la determinación de las tasas de rendimiento y de moral de trabajo, mucho más importante que las mismas condiciones físicas en que se realizan las tareas -hipótesis clásica- lo es la necesidad de reconocimiento, de seguridad y la conciencia de pertenecer a un grupo.
3. Los grupos informales constituyen una *organización paralela* a la organización formal establecida por la dirección, y muchas veces en contraposición a ésta.
4. La cohesión y el nivel de colaboración dentro de los grupos informales de trabajo no se produce por casualidad o de una manera automática. Los grupos han de ser planificados y estructurados de antemano, de forma que un mínimo de control posterior permita y favorezca dicha cohesión y solidaridad.

En resumen, para potenciar tanto el rendimiento como la moral del trabajador, el paso esencial consiste en constituir un grupo de trabajo en el que su nivel de participación sea óptimo. En el ambiente laboral, los grupos pequeños constituyen el clima más favorable para que los trabajadores desarrollen eficientemente su trabajo contribuyendo a satisfacer una necesidad personal: la de relacionarse con los demás.

Reconociendo el cambio de paradigma suscitado por Elton Mayo: del *homo economicus* al hombre social y de la consideración de la dimensión informal de las organizaciones -hasta entonces ignorada-, conviene realizar algunas matizaciones. Además de las limitaciones formales de las investigaciones de Mayo¹⁷, hay que insistir en el excesivo optimismo en lo referente a la eficacia del grupo en el rendimiento y moral del trabajador.

Todas las investigaciones de los últimos tiempos han dejado perfectamente establecido el principio de la

secuencia temporal de la satisfacción de necesidades en el trabajo. Sólo cuando las necesidades de tipo físico han sido satisfechas, empiezan a jugar su papel las necesidades de tipo social. Las relaciones sociales bien cuidadas no pueden reemplazar nunca a la satisfacción de la necesidad de dinero.

Hay en la base de esta exageración de Elton Mayo una presunción difícil de mantener: que la conducta del obrero es predominantemente emotiva y que sólo la conducta del empresario es eminentemente lógica¹⁸.

Además, no ha de pensarse que cuando esta *escuela* comienza su andadura lo que le preocupa es el trabajador. Ni mucho menos. Se trata de investigaciones para mejorar el rendimiento. El esquema simplista de motivación *burro-zanahoria* sigue vigente. Lo único que cambia es el tipo de zanahoria: las necesidades sociales. El *burro* sigue siendo el mismo -el trabajador-, y también el que pone la zanahoria -el propietario/directivo-.

La Escuela del comportamiento

Muchos continuadores de la escuela de relaciones humanas centraron sus investigaciones más en el campo de la Psicología Social que en el propio de la teoría de la administración, dando lugar a la denominada *Escuela del Comportamiento Humano en las organizaciones* -o teoría behaviorista-, surgida al final de la década de los cuarenta. La teoría behaviorista es, en el fondo, un desdoblamiento de la *teoría de las relaciones humanas*, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de sus conceptos fundamentales, sólo los utiliza como puntos de partida o puntos de referencia que luego reformula profundamente.

La teoría del comportamiento rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las relaciones humanas. Se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las

¹⁷ Podría ser que todos los cambios producidos en el grupo experimental no se debiesen a la mejora de la dinámica social, sino al hecho comprobado de que toda persona observada cambia su conducta. Además, para generalizar las conclusiones tendría que haberse repetido el experimento en otros lugares manteniendo las mismas condiciones.

¹⁸ MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1995), pág. 184.

personas, con especial atención a la motivación humana. MASLOW Y HERZBERG¹⁹ presentaron sendas teorías sobre la motivación, por las que el hombre actúa en base a la satisfacción de una serie de necesidades complejas y diferenciadas que le permitan alcanzar ciertos objetivos personales. De esta manera, cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas.

Los autores behavioristas constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Dentro de esta escuela se encuadran diversos enfoques o teorías, como es el caso de los *sistemas de administración* de R. Likert, los *sistemas sociales cooperativos* de C.I. Barnard y la *teoría de la decisión* de H.A. Simón -premio nobel de Economía en 1978-, aunque esta última será estudiada dentro del enfoque matemático.

5. EL MODELO BUROCRÁTICO

A partir de la década de los 40, las críticas hechas tanto a la teoría clásica como a la teoría de las relaciones humanas revelaron la falta de una teoría de la administración sólida y amplia que sirviese de orientación para el trabajo del administrador. Algunos estudiosos fueron a buscar en los escritos del economista y sociólogo, ya fallecido, Max WEBER²⁰, la inspiración para esa nueva teoría de la organización. Surgió así la *teoría de la burocracia en la administración*.

La *burocracia* es una forma de organización humana que se basa en la *racionalidad*, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima

Véanse, por ejemplo:

- MASLOW, A.H. (1991): *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos, Madrid, traducción de la obra original: «Motivation and personality», Harper & Row, Nueva York, 1954.
- HERZBERG, F. *et al.* (1959): *The motivation to work*. John WUey & Sons, Nueva York.

²⁰ Max WEBER (1864-1920), sociólogo alemán, creador de la Sociología de la Burocracia. Fue profesor de las universidades de Friburgo y de Heidelberg y famoso por la teoría de las estructuras de autoridad. Con la traducción de algunos de sus libros a la lengua inglesa, por Talcott Parsons, tomó cuerpo en los Estados Unidos la teoría de la burocracia en administración. Su obra es realmente muy vasta. Sus principales libros datan de principios de siglo, entre los que cabe destacar: *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, New York, Scribner, 1958, trad. de Talcott Parsons; *The theory of social and economic organization*, New York, Oxford University Press. 1947, trad. de A.M. Henderson y Talcott Parsons.

eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. También desde el enfoque mecanicista, pero desde una perspectiva explicativo-normativa, el modelo burocrático constituye una forma de desarrollo de un poder basado en una legitimidad, que Weber califica como legal-racional.

El punto de partida de Weber es muy distinto al de Taylor y Fayol, aunque sus conclusiones, en muchos casos, sean similares. Así, mientras la concepción weberiana tiene su origen intelectual en una explicación muy global de la evolución de la sociedad²¹, el taylorismo y el fayolismo parten de la experiencia y de la observación, poniendo énfasis en los rasgos estructurales del modelo más que en una de sus partes o procesos -el trabajo para Taylor y la dirección para Fayol. Sin embargo, al igual que Fayol, Weber concibe un *modelo ideal* de organización.

Para comprender las ideas de Weber sobre la burocracia hay que remontarse a su teoría de la dominación, en la que se establecen las formas de legitimar el poder por parte de quien lo detenta²². Weber distingue tres formas de legitimación, a las que corresponde un tipo de organización distinto:

- la *carismática*, basada en el liderazgo,
- la *tradicional*, sustentada en la tradición histórica y
- la dominación *legal*, asentada en la racionalidad de la ley.

El tipo de organización -aparato administrativo- que corresponde a este último tipo de dominación es la burocracia. Para Weber la administración burocrática tendría por tanto, entre otras, las siguientes características:

1. Funcionamiento a partir de normas y reglamentos exhaustivos, racionales, legales y escritos.
2. División racional del trabajo con responsabilidades altamente diferenciadas.
3. Comunicación formal e impersonal en las relaciones.
4. Despersonalización de los cargos; es decir, el poder se deriva del cargo que se ocupa, no de consideraciones personales.

²¹ Según Weber la autoridad, la jerarquía y la burocracia estaban presentes en todos los ámbitos sociales, constituyendo esta última la primera experiencia de coordinación social.

²² A Weber le interesó explicar por qué los individuos obedecían órdenes. Para ello utilizó los conceptos de poder y autoridad. El primero indica la capacidad de obligar a los individuos a obedecer, sin tener en cuenta su resistencia. La autoridad, sin embargo, se manifiesta al lograr el cumplimiento voluntario de las órdenes recibidas.

5. Jerarquía piramidal, en donde ningún cargo queda sin supervisión.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Admisión y promoción de los miembros basados en méritos y en la competencia técnica y no en preferencias personales.
8. Separación entre la propiedad de los medios de trabajo y las personas que los utilizan *-el Estado no es de los gobernantes-*.
9. Profesionalizaron y dedicación exclusiva de sus miembros.
10. Sometimiento de todos los empleados a un sistema de vigilancia, control y sanciones.

Weber veía en el modelo puro de burocracia un tipo de organización capaz de lograr la máxima eficiencia *-"como en un mundo feliz"*. Una máquina perfecta de precisión, rapidez, uniformidad, continuidad y discreción; en nada parecida al concepto reconocido popularmente (papeleo excesivo, ralentización de los procedimientos, personal incompetente y desmotivado, etc.).

Diversos autores -R.K. Merton, P. Selznick, A.W. Gouldner, entre otros- insisten en el hecho de que en las organizaciones muy formalizadas se pretende resolver una serie de problemas mediante normas -aumentando la burocratización-, pero en lugar de mitigarlos, se originan otros aún más graves, que dan lugar a múltiples disfunciones.

Las teorías tradicionales -modelos de Taylor (*administración científica*), Fayol (*teoría clásica*) y Weber (*modelo burocrático*)- se preocupaban por el carácter de las estructuras internas, tomando los problemas organizacionales más en términos de sistema cerrado que de sistema abierto. El término "*teoría de la máquina*" -propuesto por J.C. Worthy en 1950- puede ser aplicado a los tres modelos, toda vez que en ellos la organización, aunque constituida por personas, es considerada una *máquina* construida para cumplir una tarea. Por tanto, al igual que Taylor y Fayol, Weber ignora la dimensión informal de la organización creándose un esquema rígido *ideal* de funcionamiento.

Como hemos visto, la teoría de las relaciones humanas fue el primer intento sistemático de introducción de las ciencias del comportamiento en la teoría de la organización, pero no proporcionó las bases adecuadas para sustituir a la teoría clásica. La oposición entre ambas teorías creó un compás de espera en el campo organizativo que ni incluso la teoría de la

burocracia estuvo en condiciones de superar, pero gracias a su contribución se sentaron las bases del estructuralismo²³.

Analogías y diferencias entre las teorías mecanicistas

■ Taylor	⇒	Estudio del trabajo	»»	Dirección técnica
■ Fayol	⇒	Estructura formal	»»	Dirección administrativa
■ Weber	⇒	Organización racional	»»	Administración integral (*)

(*) Incluye la administración de personal -en el sentido tradicional, no en el moderno de recursos humanos- a cargo de los directivos de línea -no como departamento independiente-. Es decir, se ocupa del comportamiento de los trabajadores, pero no de su potencial humano. En este sentido, Weber se encontraría entre Fayol y Mayo, aunque más cerca del primero:

Fayol	—————	Weber	—————	Mayo
⇕				⇕
Org. Formal				Org. Informal
Taylor	⇒	Eficiencia individual	⇒	Supervisión funcional
Fayol/Weber	⇒	Eficiencia organizacional	⇒	Pirámide jerárquica - Línea de mando
Taylor/Fayol	⇒	Principios normativos-descriptivos: actuación dirigida ("recetarios")		
Weber	⇒	Principios normativos-explicativos: permiten capacidad de decisión		
Fayol	≈	Régimen militar	Weber	≈ Régimen administrativo
Taylor/Fayol/Weber ⇒ Organización formal / División del trabajo / Teorías <i>máquina</i>				
Weber ⇒ Engloba y completa -en cierta forma- a las teorías de Taylor y Fayol				

Pese a todo lo anterior, el modelo burocrático es el modelo *menos malo* de organización que existe para determinadas circunstancias y todavía no ha *muerto* -tal como pronosticaba W. Bennis-. Quedan pendientes los retos para hacer las organizaciones más eficientes, sobre todo en aquellas que prestan servicios públicos y son de propiedad estatal. En este sentido, una cuestión fundamental -objeto de futuros debates- son las implicaciones que supone el régimen de funcionariado actualmente en vigor en España -contrato de por vida- y su repercusión en el rendimiento y en la productividad individual.

²³ El estructuralismo pretende conciliar la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la burocracia a través de un análisis organizacional mucho más amplio -basado en la estructura, las personas y el entorno-. La teoría estructuralista inaugura los estudios acerca de los *ambientes* dentro del concepto de que las organizaciones son *sistemas abiertos* en constante interacción con su medio ambiente. Hasta entonces, la teoría administrativa se había confinado a los estudios de los aspectos internos de la organización dentro de una concepción de *sistema cerrado*.

6. LOS ENFOQUES DECISIONAL, SOCIOTÉCNICO Y CONTINGENTE

El enfoque decisional

En las organizaciones no solamente toman decisiones los administradores. Todas las personas, a través de las distintas áreas de actividad, en todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones están continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. La organización es un complejo sistema de decisiones.

Bajo el enfoque decisional vamos a englobar tanto a la *Teoría de la Decisión* como a la *Teoría Matemática de la Administración*, ya que ambas parten de la existencia de un decisor racional y se fundamentan en el proceso lógico de la toma de decisiones. El decisor racional es aquél capaz de conocer todas las alternativas, determinar las consecuencias que se siguen de cada una de ellas y valorarlas comparativamente.

La teoría de la decisión se centra en el estudio de la decisión en sí, tanto a nivel individual como de grupo. Puede decirse que su máximo desarrollo normativo lo ha alcanzado en el campo de la Economía, evolucionando en el sentido de aceptación de una racionalidad limitada -no con carácter generalizado-, incorporación del riesgo y profundización en la teoría de juegos -con los denominados juegos cooperativos-.

En la teoría de la decisión existe un método objetivo para llegar a la solución deseada; es decir, dado un conjunto de consecuencias y una función de utilidad, la elección resulta automática.

Por su parte, la teoría matemática de la administración -conocida también como *Investigación Operativa* (I.O.)-, surgió en Gran Bretaña durante el transcurso de la II Guerra Mundial, ante la necesidad de aplicar un método científico de investigación y experimentación a las operaciones militares, en las que el proceso de decisión era la principal cuestión a resolver. Posteriormente, al aplicarse a problemas administrativos -dentro del campo de la Economía de la Empresa-, la I.O. fue rebautizada con la denominación de *Management Science* (o Ciencia de la Administración).

La investigación operativa se preocupa por construir modelos capaces de simular situaciones reales en la empresa, con el fin de proporcionar soluciones óptimas a los problemas operacionales mediante el empleo de procedimientos formalizados con ciertas restricciones de entorno.

Según CHURCHMAN, ACKOFF Y ARNOFF²⁴, la I.O. se desarrolla en seis fases:

1. Formulación del problema.
2. Construcción de un modelo matemático que lo represente.
3. Obtención de una solución a partir del modelo.
4. Comprobación del modelo y de la solución.
5. Establecimiento de controles sobre la solución.
6. Aplicación de la solución.

En relación con el *Management Science*, H.A. Simón señala que la característica principal de los métodos de decisión utilizados consiste en que han de ser capaces de permitir tomar decisiones empleando como *inputs* datos empíricos procedentes del mundo real y realizando operaciones que puedan ejecutarse con ordenadores.

Para los defensores de esta teoría, la administración, la organización, la planificación o la toma de decisiones constituyen procesos lógicos que pueden expresarse en términos de símbolos y relaciones matemáticas²⁵. Los sujetos decisores se mueven en ambiente de certeza o de riesgo -con distribuciones de probabilidad para todos los hechos inciertos- y su conducta es optimizadora. No obstante, la renuncia a la optimización puede permitir que los modelos se acerquen más al mundo real que intentan interpretar.

Según MILLER Y STARR²⁶ la ciencia de la administración es esencialmente cuantitativa; sin embargo, los problemas de importancia que no son susceptibles de cuantificación se tratan cualitativamente. Aunque los planteamientos de esta *ciencia* puedan ser -y de hecho lo son- objeto de crítica, no quiere decir que su uso -y en general, el de las matemáticas- deba ser proscrito; más bien al contrario, son necesarios como herramientas que han de permitir una mejor puesta en práctica de la administración.

²⁴ Véase CHURCHMAN, C.W., ACKOFF, R.L. y E.L. ARNOFF (1957): *Introduction to operations research*. Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York.

Véase también KOONTZ, H. y H. WEIHRICH (1994), págs. 641-643.

²⁵ KOONTZ, H. y H. WEIHRICH (1990), pág. 51.

²⁶ MILLER, D.W. y M.K. STARR (1965): *Acuerdos ejecutivos e investigación de operaciones*. Herrero Hermanos, México, pág. 8.

El enfoque sociotécnico

El modelo sociotécnico fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock²⁷ (Londres), en base a los resultados de investigaciones llevadas a cabo en minas de carbón inglesas y en empresas textiles hindúes a principios de los años cincuenta.

Además de ser considerada como un sistema abierto en interacción constante con su ambiente, la organización también se concibe como un *sistema sociotécnico* estructurado sobre dos subsistemas:

1. El *subsistema técnico*, que comprende básicamente la tecnología, el ambiente físico y las operaciones que en éste se desarrollan. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
2. El *subsistema social*, integrado por los individuos, sus características físicas y psicológicas, sus relaciones sociales, etc. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Los subsistemas tecnológico y social presentan una íntima interrelación, influyendo el uno sobre el otro. Es decir, al tratar de explicar los resultados de una unidad organizativa, esta perspectiva concede la misma importancia a los aspectos sociales y psicológicos desarrollados por los individuos que la forman, que a los aspectos técnicos del trabajo. Además sugiere la necesidad de una optimización conjunta de dichos subsistemas, de forma que una optimización parcial de uno de ellos no conduzca a desajustes serios en el conjunto de la organización²⁸.

Así, pues, la escuela de pensamiento de los sistemas sociotécnicos proporciona un marco teórico y práctico para entender, diseñar, transformar y administrar las organizaciones. Sus defensores expresan su convencimiento de que las empresas diseñadas considerando a la organización como un sistema sociotécnico tendrán más éxito en la mejora de la productividad, la eficacia y la calidad de la vida laboral que los diseños de trabajo tradicionales. Se subraya la relación entre la estrategia comercial, la tecnología, la productividad y los recursos humanos. Es, en definitiva, una teoría de diseño flexible que estimula la elección organizacional, en vez de insistir en que sólo hay una manera de organizar el trabajo.

²⁷ Cabe destacar a E.L. Trist, K.W. Bamforth, A.K. Rice y F.E. Emery, entre otros.

²⁸ El entorno es considerado como un elemento importante que afecta a los hechos internos de la organización, en donde la tecnología juega un papel primordial.

Un ejemplo práctico de la aplicación de este enfoque lo encontramos en los denominados *sistemas de trabajo de alto rendimiento*. Estos sistemas describen una aproximación al diseño organizacional que enfatiza la integración deliberada de los sistemas de trabajo sociales y técnicos, conjugando los instrumentos basados en los avances tecnológicos (por ejemplo, sistemas expertos) y el diseño de sistemas humanos (por ejemplo, equipos de trabajo autónomos).

El enfoque contingente o situacional

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. El enfoque contingente destaca que no se alcanza la eficiencia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizativo. Es decir, no existe una única forma óptima de organizarse para alcanzar los diferentes objetivos de las organizaciones dentro de un entorno cambiante.

La más notable contribución de los autores del enfoque de contingencias radica en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el *ambiente* y la *tecnología*, para así predecir las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones. De esta forma, diferentes ambientes o tecnologías requieren diferentes relaciones organizacionales para alcanzar una eficacia óptima.

Dicho de otra manera: se hace necesario un modelo apropiado para cada situación, en el que las variables ambientales son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son las variables dependientes dentro de una *relación funcional* de tipo condicional.

Es decir, si el entorno es del tipo A organizaremos de tal forma, pero *si* el entorno es del tipo H organizaremos de otra forma diferente. Así, las fases del proceso administrativo -planificación, organización, etc.- serán diseñadas teniendo en cuenta en cada caso y en cada momento las condiciones del entorno.

Las investigaciones de Paul R. LAWRENCE y Jay W. LORSCH²⁹ sobre el enfrentamiento organización y ambiente, marcan la aparición de la teoría de la contingencia como tal. Para estos autores no existe un tipo de organización ideal independiente de las condiciones del entorno. Las organizaciones se adaptan a las condiciones variables de su entorno (diferentes alternativas

²⁹ Véase LAWRENCE, P.R. y J.W. LORSCH (1987): *La empresa y su entorno*. Plaza & Janes, Barcelona, traducción de la obra original: «Organization and environment», Harvard University Press, Cambridge, 1967.

producto-mercado, etc.) con el fin de alcanzar sus objetivos, creando para ello una diferenciación suficiente entre sus unidades. Pero como la diferenciación comporta un riesgo de conflictos en la organización, ésta debe establecer unos mecanismos apropiados de integración para asegurar el control de las unidades diferenciadas y la comunicación entre ellas.

Esta tesis se apoya en la consideración de la organización como un sistema abierto donde todos los miembros tienen unos comportamientos que están relacionados los unos con los otros. El sistema abierto es comparable a un sistema biológico, estableciendo de esta forma una analogía entre una organización y un organismo vivo³⁰, en concreto con el cuerpo humano.

La principal conclusión, que se puede deducir de sus observaciones empíricas, es que las organizaciones eficaces pueden tener unas estructuras muy diferentes; esta diferencia se explica por el hecho de que se encuentran ante un entorno económico y técnico diferente. Así, por ejemplo, la descentralización no sería siempre preferible a la centralización; una y otra pueden ser opciones posibles ante circunstancias diferentes -simplicidad o complejidad del entorno-.

7. LA ESCUELA NEOCLÁSICA

La escuela neoclásica constituye la redención de la teoría clásica debidamente actualizada y adaptada a la nueva dimensión de los problemas administrativos actuales y al tamaño de las organizaciones de hoy.

El término escuela neoclásica es, en realidad, un tanto exagerado. Los autores ahí encuadrados - Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman y Ralph Davis, entre otros- no se preocupan por alinearse dentro de una orientación común. No forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo.

Algunos autores prefieren la denominación *teoría* para un mejor encuadramiento didáctico y facilidad de presentación, aunque otros autores la denominen *escuela operacional*,

³⁰ La analogía con el cuerpo humano lleva a los autores a buscar en las organizaciones unos órganos que juegan, en dicho sistema, un papel comparable a la del cerebro. Lawrence y Lorsch atribuyen esta función a la dirección. Tal como el cerebro asegura la adaptación del ser humano al mundo externo, la dirección debe asegurar la adaptación de la organización a las condiciones variables de su entorno colocando unas estructuras en las que la dosificación entre diferenciación-integración garantice simultáneamente eficacia económica y reducción de conflictos entre unidades sometidas a unas tareas y unos entornos diferentes.

escuela del proceso administrativo o incluso *enfoque universalista de la administración*, por lo que utilizaremos indistintamente ambos términos.

Las principales características de esta corriente son, básicamente, las siguientes:

1. *Énfasis en la práctica de la administración*

Los autores neoclásicos se caracterizan por un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, a pesar de que no se hayan preocupado mucho por los conceptos teóricos de la administración.

2. *Reafirmación relativa de los postulados clásicos*

La teoría neoclásica es casi una reacción a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, en detrimento de los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones. Los *neoclásicos* pretenden colocar las cosas en su debido lugar.

La estructura de la organización de tipo *lineal*, *funcional* y *línea-staff*, las relaciones de línea y asesoría, el problema de autoridad y la responsabilidad, la departamentalización, y toda una avalancha de conceptos clásicos son realineados dentro de un nuevo enfoque neoclásico.

3. *Énfasis en los principios generales de la administración*

Los principios de administración que los clásicos utilizaban como "leyes" científicas son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas.

Los principios no deben ser tomados de una forma rígida y absoluta, sino relativa y flexible, por cuanto deben aplicarse a situaciones extremadamente diversas, sujetas a una multiplicidad de variables que no dependen muchas veces del control del administrador.

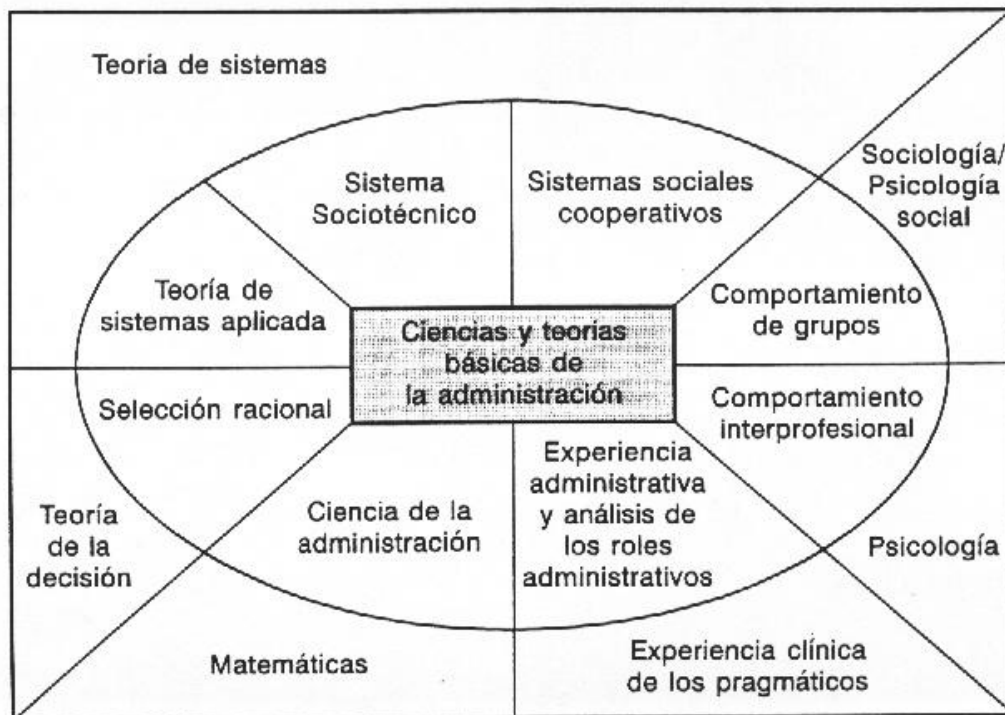
4. *Énfasis en los objetivos y en los resultados*

Toda organización existe para alcanzar objetivos y producir resultados, y para ello debe ser estructurada y orientada. De esta preocupación surge una de las principales aportaciones de la teoría neoclásica: la *Administración por Objetivos* (APO), que será objeto de estudio en el tema 7.

Mientras que la administración científica se centraba en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica en los principios de la administración, la escuela neoclásica los considera medios para la búsqueda de la eficiencia. Hay un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados.

Muchos de los principios de dirección desarrollados por Fayol han sido puestos en entredicho por los teóricos neoclásicos y sus postulados se han modificado sustancialmente. Por ejemplo, las estructuras *matriciales* sacrifican el principio sagrado de *unidad de mando* logrando así mayor eficacia. El principio del *span de control limitado* -número de personas supervisadas por un directivo- ha sido sustituido por el de *span de información*: prácticamente no existe límite para la supervisión si se utiliza la tecnología de información adecuada -sistemas de información directiva, etc.-.

Enfoque neoclásico de la administración



Fuente: CLAVER CORTÉS, E. *et al* (1995), pág. 50.

El enfoque operacional -o teoría neoclásica- reconoce la existencia de un núcleo central de conocimientos propios y exclusivos de la administración (personal de línea y staff, diseño de estructuras organizativas, técnicas de control administrativo, etc.). Pero, además, es ampliamente ecléctico, absorbiendo el contenido de casi todas las teorías administrativas y los conocimientos procedentes de otros campos (Sociología, Matemáticas, Psicología, etc.), para un mejor y más completo entendimiento de la administración. En la figura a continuación se recoge de forma gráfica lo anterior.

Los autores neoclásicos tratan de desarrollar una ciencia práctica de la administración, llegando a conformar un cuerpo de conocimientos universalmente aplicables, válidos para todo tipo de empresas.

8. LA ESCUELA MODERNA

Bajo la denominación escuela moderna pretendemos encuadrar las contribuciones más recientes a la teoría de la administración que, aunque diferentes en sus postulados básicos, tienen el denominador común de considerar las organizaciones desde una perspectiva social y de sistema abierto.

Entre dichas aportaciones -como el enfoque contingente revisado o la perspectiva antropológica de las organizaciones- cabe destacar la *perspectiva constructivista*, que partiendo de una serie de hipótesis, llega a la consideración de cinco elementos básicos:

1. Las organizaciones como sistemas sociales contingentes.
2. Relevancia de la dimensión informal.
3. Equilibrio más que adaptación al entorno.
4. El cambio organizativo como algo natural.
5. Los directivos no son los únicos protagonistas de la organización.

En la actualidad, la teoría de la administración es el resultado de un proceso acumulativo de aportaciones y de un cribado o filtraje de principios, postulados, propuestas, etc., que -procedentes de las diversas escuelas o enfoques analizados- han sido objeto de una continua contrastación empírica.

Los factores que han ido favoreciendo la evolución de la teoría de la administración son, básicamente, los siguientes:

- La cada vez mayor complejidad, versatilidad e incertidumbre del entorno.
- El aumento de la competencia y la *carrera* tecnológica.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todos los niveles de decisión y actuación empresariales.
- La validez de los objetivos económicos con la necesaria realización de los objetivos sociales.

Todo ello nos conduce a afirmar que una combinación de la perspectiva constructivista -con especial énfasis en las personas y la tecnología- y de la escuela neoclásica, permite estudiar e interpretar mejor la realidad actual de las organizaciones. Como tendremos ocasión de comprobar, esta línea es la que ha inspirado la estructura didáctica que hemos escogido para el desarrollo de las diferentes asignaturas del área de organización de empresas.