

La evolución del pensamiento administrativo

2.1. El estadio pre-científico: Los orígenes de la Administración

Cronología de los principales eventos de los orígenes de la Administración

Años	Autores	Eventos
4000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a.C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de <i>staff</i> .
1800 a.C.	Hamurabi	Uso de control escrito y testimonial, establecimiento de que la (Babilonia) responsabilidad no puede ser transferida.
1491 a.C.	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar, principio de la excepción.
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a.C.	Mencius (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a.C.	Sócrates (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración.
	Ciro(Persia)	Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; uso del estudio de movimientos, arreglo físico y manejo de materiales.
	Platón(Grecia)	Enunciado del principio de la especialización.
175 a.C.	Catón(Roma)	Uso de las descripciones de funciones.
20	Jesús(Judea)	Unidad de mando; reglamentos, relaciones humanas.
284	Dioclecio (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; verificaciones y balances para control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la estandarización de las partes, control de inventario y control de costos.
1525	Nicolás	Confianza en el principio del consenso del grupo, reconocimiento de Maquiavelo la necesidad de cohesión en la organización enunciado de las (Italia) cualidades de liderazgo, descripción de tácticas políticas.
1767	Sir James Stuar (Inglaterra)	Teoría de la fuente de la autoridad; impacto de la automatización diferenciación entre gerentes y trabajadores basada en las ventajas especialización.

1776	Adam Smith (Inglaterra)	Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros; conceptos de control.
1799	Eli Whitney (E.E.U.U.)	Método científico, uso de la contabilidad de costos y del control de calidad; aplicación del concepto de intercambio de las partes, reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación; especificaciones, métodos de trabajo, planeamiento, incentivo salarial, tiempos estándar, datos patronizados, bonificaciones navideñas, seguros mutuos a los empleados, utilización de la auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal; asunción de la responsabilidad por el entrenamiento de los operarios; introducción de planes de vivienda para los operarios.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el enfoque científico; énfasis en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos de las diversas variables en la eficiencia del operario.
1856	Daniel C. McCallum (E.E.U.U.)	Uso de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistémica en los ferrocarriles.
1886	Henry Metcalfe (E.E.U.U.)	Arte de la administración; ciencia de la administración.
1900	Frederick W. Taylor (E.E.U.U.)	Administración científica; aplicación de sistemas, administración de personal, necesidad de cooperación entre el trabajo y la gerencia; salarios elevados, división equitativa entre el trabajo y gerencia; organización funcional, principio de excepción aplicado al taller, sistema de costos, estudios de métodos, estudio de tiempos, definición de la administración científica, énfasis en la tarea administrativa, énfasis en la investigación, planeamiento, control y cooperación.

2.2. Los precursores de la Administración Científica

A pesar de todo el progreso ocurrido en el conocimiento humano la llamada “*ciencia de la administración*” solamente surgió en el despuntar del siglo XX, como un acontecimiento histórico de la mayor trascendencia. La TGA es un área nueva y reciente del conocimiento humano. Para que ella surgiese fueron necesarios muchos siglos de preparación y muchos antecedentes históricos capaces de permitir y viabilizar las condiciones indispensables para su aparición.

Estadio científico de la distintas escuelas científicas.

ESCUELAS CLASICAS

- Período de esplendor de las escuelas.
- Area de actuación.
- Principales representantes.
- Principales aportes.
- Aportes vigentes.
- Limitaciones.

2.3. Distintas Escuelas Científicas

La escuela de administración científica

- PERIODO DE ESPLENDOR: 1880-1925
- AREAS DE ACTUACIÓN: Campo Industrial - Fabril surge en Norte América.
- PRINCIPALES REPRESENTANTES: F.W. Taylor-H. Gantt-F y L. Gilbreth.

HIPÓTESIS BÁSICAS

- * Principal propósito de la administración consiste en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.
- * Persigue el mayor bienestar basado en una mayor producción derivada de la eficiencia en el trabajo.

Para ello se debe:

- Combatir las pérdidas generadas por la ineficiencia del trabajo.
 - Desarrollar de modelos sistemáticos de administración.
 - Sostiene que el obrero es holgazán por naturaleza.
- * Expone que con el aumento de productividad se lograrían importantes metas económicas y sociales, como:

- Rebajar el costo de producción, ampliando los mercados, tanto nacional como internacional.
 - Suprimir la falta de empleo.
 - Asegurar: salarios elevados y jornada más corta de trabajo.
 - Mejores condiciones de trabajo.
- * Crítica a la administración de iniciativa existente hasta 1880 y formula entonces las siguientes propuestas:
- Teoría de motivación: el hombre cuenta sólo con motivaciones económicas y para lograr su máximo aprovechamiento deben brindárseles incentivos económicos.
 - Propone que se efectivicen los pagos en relación directa a la producción y a los rendimientos en escalas. Aboga por un pago por la menor unidad de tiempo posible.
- * Propone reemplazar la administración de iniciativa por la científica.
- * Esboza una original idea sobre la división del trabajo y la especialización constituyéndose en uno de los esquemas básicos de estructuración y supervisión.

ESQUEMA METODOLÓGICO

Principios fundamentales de la administración

- a) Desarrollar para cada elemento del trabajo de obrero, una ciencia que supla a los antiguos métodos empíricos.
- b) Seleccionar científicamente e instruir, enseñar y formar al obrero, en vez de dejar librado al azar sus posibilidades de progresos técnicos.
- c) Efectuar una distribución equitativa del trabajo y las responsabilidades, en vez de cargar al obrero con el peso de esta última.
- d) Cooperar con los obreros para que el trabajo sea realizado de acuerdo a los principios científicos aplicables.

Esquema metodológico de Taylor

1. Selección de obreros con potencial para poder especializarlos en sus tareas.
2. Estudiar científicamente las tareas en relación a las máquinas e implementos con que se cuenta en el trabajo.
3. Cronometrar las operaciones y los movimientos.
4. Estudiar cada proceso y su relación con el anterior y el posterior, analizar las operaciones de cada proceso en relación a los conectados, eliminando los tiempos inútiles, aprovechando la natural aptitud física y anatómica del hombre.
5. Desarrollar una supervisión de tipo funcional.
6. Establecer normas y métodos a través de la selección de los mejores movimientos y la óptima estandarización del herramental. Todo costo debe ser conocido por los obreros.
7. Establecer primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción. Aplicar el pago por pieza.
8. Planificar todas las tareas y efectuar una preparación del trabajo de cada pueblo.

En conclusión la influencia y resultados logrados con aplicación de la administración científica fueron los siguientes:

- Obtuvo planeamiento, estándares de tiempo por pieza.
- Control de la producción.
- Incentivos y pagos a destajo.
- Estudio de la relación hombre-máquina.
- Eliminación de tiempos y transportes inútiles.
- Formas de control de calidad.
- Supervisión funcional.
- Entrenamiento y capacitación.

APORTES VIGENTES

- * Técnicas de racionalización y eficiencia.
- * Técnicas de estudio de movimientos y tiempos.
- * Técnicas de transportes internos.
- * Técnicas de eficiencia fabril.
- * Técnicas de la programación y control de producción.

- * Técnicas de la supervisión funcional.
- * Gráficos Grantt - Vinculación de tiempos y tareas.

LIMITACIONES

- * Por sus planteos, ingresa en la dimensión de los enfoque formalistas y autoritarios.
- * No tienen en cuenta al hombre en toda su dimensión, pensante y actuante.
- * Al conferir sólo motivaciones económicas no tuvo en cuenta la estructura motivacional que está formada por muchas motivaciones de las cuales la económica es solo una.
- * Las hipótesis asignadas al comportamiento y a las actitudes del hombre sólo se refieren a ciertas circunstancias.
- * La obsesiva búsqueda de eficiencia lo llevó a excederse en la exigencia de esfuerzos humanos.
- * Su búsqueda de la especialización y de la división de las tareas, no les permitió apreciar que existe un límite en ambos aspectos, por debajo del cual se ingresa en una zona de ineficiencia por problemas de coordinación y de desaliento operacional.
- * El óptimo de producción no coincidió con el funcionamiento orgánico del esfuerzo humano.

La escuela de administración industrial y general

- PERIODO DE ESPLENDOR: 1880-1925 surge en Francia.
- AREA DE ACTUACION: Administrativa y de dirección en general - se diferencia de la primera por:
 - * Suddisimiles formas de analizar a la organización.
 - * La elección de distintos campos de actuación.
 - * El nivel de apreciación en amplitud y profundización conceptual, que varía totalmente.
- PRINCIPALES REPRESENTANTES: Henri Fayol.
- PRINCIPALES APORTES

HIPÓTESIS BÁSICAS

- * Búsqueda de una administración integral, aplicable a diferentes tipos de organización.
- * Intenta dar un fundamento metodológico a la doctrina administrativa.

PROPUESTAS BÁSICAS

CONCEPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: Para él, gobernar es administrar y administrar es casi por completo gobernar.

El arte de gobernar exige de:

- * PREVER: Avizorar el futuro.
- * ORGANIZAR: Compatibilizarse los distintos tipos de recursos de la estructura de manera de ser suficientes en función de las necesidades de operación.
- * DIRIGIR: Conducir al Personal.
- * COORDINAR: Unión y relación de todas las actividades de la empresa.
- * CONTROLAR: Verificación y vigilancia de las operaciones.

DEFINICIÓN DE LAS AREAS DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA:

- a-Funciones técnicas - proceso productivo - de los bienes y servicios.
- b-Funciones comerciales - transacciones.
- c-Funciones financieras - búsqueda y administración del dinero.
- d-Funciones de seguridad - protección y custodia de bienes y personas.
- e-Funciones de contabilidad - inventarios, registros, costos, información, control.
- f- Funciones de administración - Prever, organizar, coordinar, dirigir, controlar.

ENUNCIACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN:

- * **División de trabajo:** tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
- * **Autoridad y responsabilidad:** derecho de mandar y hacerse obedecer.

- * **Disciplina:** Obediencia al sistema de autoridad existente.
- * **Unidad de mando:** Un subordinado, para ejecutar su tarea, sólo debe recibir órdenes de un superior.
- * **Unidad de Dirección:** Debe existir una solo Jefe y un sólo programa para cada conjunto de actividades.
- * **Subordinación del interés particular al interés general.** Los intereses personales no deben prevalecer.
- * **Remuneración del personal:** es el precio del servicio prestado.
- * **Centralización:** concentrar las decisiones y la autoridad en la cabeza.
- * **Jerarquía:** Es la pirámide constituida por los jefes. Es la vía jerárquica descendente para el mando y ascendente para el control.
- * **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- * **Equidad:** Trato justo y bondadoso para con los subordinados.
- * **Estabilidad del Personal:** Si el empleado es desplazado no podrá nunca rendir bien.
- * **Iniciativa:** posibilidad de dar al personal oportunidad para decidir y ejecutar entro de los límites de la jerarquía, la disciplina y el orden.
- * **Unión del Personal:** La unión y la armonía con las bases de una buena administración.

LOS PROCEDIMIENTOS SON:

- a- Estudio General del Problema
- b- Establecer el programa de acción - Plan-
- c- Establecer el cuadro de organización
- d- Definir el nivel de las comunicaciones
- e- Establecer comités entre jefes
- f- Definir los casos especiales en los que se puede sortear el principio de unidad de mando.
- g- Establecer tiempos para cada tarea.
- h- Asignar la responsabilidad de cada área a una persona y controlarla.

Estableció dos grupos de responsabilidades:

- En materia de mando
- En materia de organización

DESARROLLO DE UN MODELO DE ANALISIS DE NECESIDADES Y APTITUDES PARA CADA PUESTO: Correlacionar las exigencias de cada puesto con la capacidad de cada individuo.

Distinguió:

- Capacidad Física
- Capacidad Intelectual
- Capacidad Moral
- Capacidad Cultural
- Capacidad Especial

APORTES VIGENTES

- * Su concepción administrativa
- * División de las organizaciones en áreas
- * Modelo de manual de funciones
- * Sus organigramas - adecuados a las modernas teorías y técnicas de la administración.
- * Algunos de los principales son utilizados como guías o complemento a ciertas técnicas administrativas

LIMITACIONES

- * En lo referente al concepto de autoridad, fundamenta todos sus desarrollos sobre bases autoritarias y formalistas.
- * Concepción de autoridad de derecho divino.
- * No considera las variables de la conducta y el comportamiento - “El Individuo es una constante, se le indica que debe hacer, y lo hace”.
- * Considera al individuo como así un autómatas o una máquina.
- * Sus ideas de comunicaciones demuestran mayor preocupación por preservar la autoridad que por nutrir de información a los distintos sectores.
- * Sus principios son ambiguos y contradictorios.

- PERIODO DE ESPLENDOR: 1925-1939.
- AREA DE ACTUACION: Industrial - en menor medida el área de Administración.
- PRINCIPALES REPRESENTANTES: Elton Mayo - F. Roethlisberg - M. Follet.
- PRINCIPALES APORTES
 - * Pone de manifiesto que el hombre está motivado por un complejo de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único, el resto de los elementos, en especial los sociológicos, asumen formas diversas de presentación.
 - * La participación, motiva a la conducta en sentido cooperativo.
 - * Supervisión flexible, en lugar de los duros capataces clásicos.
 - * El foco de atención no es el individuo, sino el grupo.
 - * Cada grupo elabora normas de conducta y un código de sanciones.
 - * Dentro de las normas están los niveles de producción que el grupo acepta y produce.
 - * Se penaliza a quien lo supera.
 - * El grupo está dirigido por una figura aún desconocida: El líder.
 - * El trabajador actúa condicionado por las demandas sociales del interior y el exterior de la fábrica.
 - * Se introducen por primera vez los nuevos aportes de la sociología a la administración.
 - * Dura crítica a los modelos formales clásicos, propone su cambio por técnicas:
 - Menos Opresivas
 - Por un clima de cordialidad y afecto para el obrero.
 - Sistema de incentivos y producción con contenidos no sólo económicos sino sociales, participativos y humanos.

APORTES VIGENTES

- * Sus experiencias sirvieron para que se profundice el estudio de:
 - Los grupos
 - El líder

- La participación
- Del conflicto

- * Fueron los precursores de las modernas teorías sociológicas de aplicación al área de las organizaciones.

El legado de mayo será aprovechado por dos grupos.

1-La escuela de la sociología.

2-La escuela de la sociología organizacional social: Profundiza las investigaciones sobre el individuo en relación al medio organizacional.

LIMITACIONES

- * Mayo trabajo con hombres pero sin la organización.
- * Actuó casi exclusivamente en el continente científico de la sociología, y no en la sociología de la organización.
- * Si bien detecta el conflicto organizacional piensa ingenuamente que con relaciones humanas, afecto y cordialidad puede ser erradicado, convirtiendo a la organización en un predio de paz y comprensión mutua.
- * El tratamiento del conflicto dentro de la organización exige mayor profundidad científica.
- * Actuó casi exclusivamente dentro del empirismo y en su enfoque tuvo tal desconocimiento de la incidencia del contexto que llegó a negar su influencia.
- * Su falta de profundización y de convalidación dejan un conjunto de experiencia que no alcanzan rigor científico, aunque constituyen buenos puntos de partida para sus seguidores.

La escuela neoclásica

- PERIODO DE ESPLENDOR 1925 - 1945
- PRINCIPALES REPRESENTANTES: Grupo formado por los continuadores de los clásicos de la administración:

- * Escuela Neoclásica de Administración Industrial - Continuadores de Taylor.

- * Escuela Neoclásica de dirección y Adm. Gral. - Continuadores de Fayol.

AUTORES: L. Gulick - L. Urwick - Newman - Koontz - o Donnel.

- AREA DE ACTUACION: Administrativa e industrial. Búsqueda de la máxima eficiencia fabril y una rígida estructura de dirección y control. Tratan de adecuar los términos de eficiencia - de los clásicos- a los cambios tecnológicos.
- PRINCIPALES APORTES

- * **Para Gulick** - con clara filiación Fayolista - los elementos de la administración:

- 1- Planificación.
- 2- Organización.
- 3- Formación del plantel.
- 4- Dirección.
- 5- Coordinación.
- 6- Rendición de Cuentas.
- 7- Confección de Presupuesto.

- * Urwick asigna categorías a: Planificar, coordinar y controlar como efectos de: Vaticinar, organizar y mandar que serían procesos.
- * Enunciación de los principios de administración: tratan de ampliar el conjunto de principios que fundamentaban los clásicos, tanto en su número como en su aplicación:

Los principios más importantes y a los cuales neoclásicos prestaron mayor atención, fueron:

- * **UNIDAD DE MANDO Y ESPECIALIZACION:** Mantienen la idea de que un miembro de la empresa debe tener normalmente un solo superior de línea.

Establecen las formas de especialización que existen:

- 1ª. Especialización por procesos-división del trabajo-.
- 2ª. Especialización por finalidad.
- 3ª. Especialización por zonas.
- 4ª. Especialización por clientela.

- * **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** La autoridad es la única fuerza cohesiva que existe en la empresa.

Sólo es posible alcanzar la eficiencia cuando se logra la máxima delegación de autoridad.

- * **AUTORIDAD DE LINEA Y ESTADO MAYOR:** Formularon el principio de autoridad de línea tradicional y rígida. - De corte clásico y fayolista- enunciaron el concepto de estado mayor general, cuya misión debe ser ayudar al funcionamiento de línea en la conservación de las metas.
- * **ALCANCE DEL CONTROL:** Limitar la cantidad de subordinados a cada superior para que este no pierda la posibilidad de contratarlos.

Se abocó por otro lado a resolver las estructuras de control de las operaciones de las organizaciones. Fueron sus herramientas básicas.

EL ORGANIGRAMA: Es un esquema gráfico donde indican las relaciones de las distintas funciones o entes y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización.

EL MANUAL DE FUNCIONES, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Describe estos elementos para cada una de las funciones o cargos, estableciendo, además de quién depende el cargo y quienes dependen de él, para qué y hasta qué límites tiene autoridad y cuál es el alcance de su grado de responsabilidad.

De los modelos de estructura intentados por los neoclásicos, existe uno que ha alcanzado notable difusión: se conoce como ACME.

El esquema general ACME incluye siete áreas básicas:

- 4 DE LA LINEA** - Investigación y desarrollo
 - Producción, Comercialización
 - Finanzas
 - Control
- 3 DE APOYO:** - Secretaría y Legajo
 - Administración de Personal
 - Relaciones externas

APORTES VIGENTES

- * Su concepción administrativa y sus técnicas de estructura y de control, adecuada y modificadas a la realidad de las organizaciones.
- * Algunos de sus principios se utilizan como guías o complementos de ciertas técnicas administrativas.
- * La técnica ACME de estructura.

LIMITACIONES

- * Desarrollaron una administración formal, sin tener en cuenta las variables de la conducta, de la participación y del comportamiento.
- * Construyeron una administración basada en principios, mezclando teorías con técnica y técnica con leyes.
- * La estructura neoclásica naufraga en sus falencias, su falta de soporte científico, su carencia de metodología, etc..
- * Excesivo formalismo, marcada tendencia mecánica, falta de dinamización y adecuación.
- * Las técnicas derivadas de los principios presentan falencias estructurales.
- * Agudizando contradicciones y falta de metodología.

La escuela de sociología industrial

- PERIODO DE ESPLENDOR: 1939 - 1950.
- AREA DE ACTUACION: Industrial - Administrativa
- PRINCIPALES REPRESENTANTES: Los autores de esta escuela trataron de retomar las bases de Mayo.

Sus principales autores son: Lippitt, T. Cochran, J. French, A. Bavelas, Lippitt, Wiliams.

- PRINCIPALES APORTES

- * INVESTIGACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA GRUPAL Y LA CONDUCTA: Sostuvo la confirmación de que el grupo existe dentro de las organizaciones al margen de la estructura formal, no deben negarse ni su influencia sino adaptar a la administración para que, reconociendo

do la existencia de los grupos, desarrolle modelos explicativos y normativos que integren a los grupos a la dinámica organizacional.

* INVESTIGACIONES SOBRE LA PARTICIPACION A LA ESTRUCTURA GRUPAL: Plantea tres modelos de participación:

- **Modelo de la no participación:** tiene resultado negativo en gral.
- **Modelo de la participación amplia:** garantiza excelente respuesta por parte de los miembros. Cuando el grupo es muy numeroso no da buenos resultados.
- **Modelo de participación relativa:** resulta el único aplicable en grupos numerosos.

* INVESTIGACIONES SOBRE EL LIDERAZGO Y LA ESTRUCTURA GRUPAL: Con esta experiencia confirmaron la presunción de la existencia de una tipología grupal y de liderazgo. Existirán en consecuencia grupos que por su estructura:

- Necesitan y/o aceptan líderes autoritarios.
- Necesitan y/o aceptan líderes democráticos.
- Necesitan y/o aceptan líderes permisivos.

Las experiencias demuestran las ventajas que en todos los niveles alcanza la jefatura o liderazgo democrático, respecto de los otros.

APORTES VIGENTES

- * Sus aportes en materia de participación, los modelos de aplicación de la participación, así como sus aportes sobre estructura grupal o liderazgo.
- * Se contó con el conocimiento científico de las variables fundamentales en la búsqueda de la comprensión del comportamiento en las organizaciones.

LIMITACIONES

- * Actuaron solamente en la dimensión informal y no intentaron fusionar sus experiencias con los modelos formales.

- * Trabajaron más en el campo de la sociología que en el de la administración.
- * Supusieron que el conflicto era combatible.

Escuela de la sociología

- PERIODO DE ESPLENDOR 1939 - 1960.
- AREA DE ACTUACION: Industrial - Administrativa
- PRINCIPALES REPRESENTANTES: F. Allport - Poscman. Mc. Gregor-Cargyrio. Berne.
- PRINCIPALES APORTES

- * **Percepción individual:** La percepción en un proceso que procede siempre por sucesivas aproximaciones. Proceso mediante el cual se le indican los objetivos y metas a alcanzar en su gestión, se le fijan funciones, autoridad, responsabilidad.

La eficiencia y el grado de conflictos están condicionados por el nivel de percepción de los distintos individuos de la empresa.

- * **Motivación:** Proceso mediante el cual se estimula al individuo a esforzarse, a interesarse y hasta a comprometerse con algo generalmente vinculado a un objetivo a lograr.

Esta escuela profundiza los estudios sobre la motivación como factor de conducta.

- * **Aprendizaje:** Es el proceso por el cual se origina o cambia una actitud mediante la reacción a una situación dada como la percepción, el aprendizaje es un proceso relevante en la dinámica de la personalidad, pues tiene que ver con cuanto intrínsecamente es la conducta.
- * **Personalidad:** Todo el desarrollo de la psicología para conocer la personalidad de los individuos, se ha concentrado en las técnicas proyectivas que, mediante diferentes pruebas, tratan de lograr una aproximación al conocimiento de la personalidad, basándose en técnicas de estadísticas aplicada.

APORTES VIGENTES

- * Los aportes psicológicos permiten descubrir la compleja realidad del comportamiento humano individual.
- * La dirección por objetivos: con su aplicación la empresa controla en forma adulta y madura a sus individuos.
- * **La teoría X y la teoría Y de Mc. Gregor:** Son teorías opuestas, con la primera MC.GREGOR propone el control con el método de la zanahoria y el garrote y con la segunda, busca un control basado en la autodirección.
- * **El análisis transaccional:** Berne expuso las transacciones paralelas y las transacciones bloqueadas. La primera son aquellas donde cada una de las partes se comunica con la otra, la segunda situación se plantea cuando a una transacción esperada como expectativa se responde con una respuesta diferente.

LIMITACIONES

- * No se ha logrado una verdadera y real integración de todos sus desarrollo y aportes a la ciencia de la administración.

La escuela estructuralista

- PERIODO DE ESPLENDOR 1939 al 1950.
 - AREA DE ACTUACION: Administración - Industrial
 - PRINCIPALES REPRESENTANTES: Max Weber, Gouldner, Spencer, Morgan, Merton.
 - PRINCIPALES APORTES
- * Partieron de una extracción biológica: organismo biológico -estructura biológica- estructura social.
 - * Estructura significados:
 - 1-Sirve para definir objetos.
 - 2-Sirve para definir la construcción que conforman a los objetos. La primera se vuelca a considerar a la misma como formado por sistemas relacionados latentes. Es la generadora -la teoría de los siste-

mas- la segunda explica que la estructura pasa a ser parte del objeto y dirige lo que se considera la vida en sociedad del objeto con su conformación interna.

* Estudiaron modelos científicos que se ocuparon del hombre.

* WEBER

a) Estudió lo referente a las **motivaciones de la conducta**, basando tal estudio en las variables del **poder** y de la **legitimación de la autoridad**.

b) Estudió las organizaciones de acuerdo a **modelos ideales** de comportamiento. De esta forma creó el **modelo burocrático**. Aportó un **modelo de control social** muy completo apoyado en su concepción de **autoridad legal**.

Los conceptos básicos de su modelo son:

- * Es un esquema operativo donde cada puesto está ocupado por agentes.
- * La autoridad está dada por la legalidad de sus cargas específicas.
- * La jerarquía está dada por la corteza del conocimiento de los superiores.
- * La especialización del trabajo en un ordenamiento general.
- * Los medios de producción o administración están separados de la idea de propiedad de los mismos.
- * Las normas de conducta son predecibles.
- * No existen relaciones interpersonales entre funcionarios ocupantes de los diversos cargos.
- * Existen sólo dos líneas de autoridad: La ascendente y la descendente.
- * La profesionalidad de los funcionarios está garantizada por un sistema de puntaje de acuerdo a su capacidad y antigüedad en el puesto.
- * El funcionamiento de la organización está formalizado mediante registros escritos.

MERTON: Analizó la estructura de grupo en base a funciones y las separó en dos categorías.

1. Aquellas funciones que se pueden estudiar y llegar a conocer son funciones manifiestas.

2. Aquellas funciones que se mantienen ocultas y se desconocen, son funciones latentes.

APORTES VIGENTES

- * La estructura del modelo Weberiano y la de Merton son aplicables, pero modificadas y adaptada a la realidad de las organizaciones actuales.
- * Los trabajos de Gouldner y Merton constituyeron un importante punto de partida para la incorporación de los factores de la conducta a los modelos y teorías administrativas.

LIMITACIONES

- * El modelo Weberiano no resulta válido para todas las organizaciones ya que es de difícil aplicación en el ámbito de empresas privadas en las que la autoridad jerárquica formal de origen legal se reemplaza por grupos que invalidan estos principios.
- * Todo el andamiaje administrativo reconoce la influencia neoclásica siendo en consecuencia susceptible de todas las críticas que se les realizaron.
- * La concepción de autoridad legal es formalista y autoritaria.

La escuela de la teoría de la organización

- PERIODO DE ESPLENDOR: 1940 - 1960
 - AREA DE ACTUACION: Administración y de dirección General.
 - PRINCIPALES RESPONSABLES: Simón - March - Barnard - CGert.
 - PRINCIPALES APORTES
- * Aportaron la idea sociológica del conductismo a sus estudios.
 - * Al estudio del sujeto supraindividual añadieron el estudio de sus funciones mecánicas individuales, quedando de este modo la sicología incorporada al modelo integral científico de la organización.
 - * El área de aceptación de la autoridad por parte del subordinado - base de todos los estudios sobre la organización hasta la fecha-.

- * Barnard sostiene que si bien hay forma de ejercer la autoridad coercitivamente el aspecto fundamental está en la aceptación o no de esta por parte del subordinado.
- * Orggind hace un análisis del proceso de maduración del individuo y la organización, esto señala que el individuo necesita ampliar cada vez más su grado de autonomía y satisfacción por sus tareas juntamente con una mayor necesidad de cambio o innovación.
- * Simón trató de pensar en términos sociológicos para el estudio del problema. Intentó desarrollar un modelo científico, sus premisas son axiomáticas y por lo tanto su modelo axiomático deductivo.

Sostiene el **criterio** del **hombre administrativo** perteneciente a las organizaciones y que a **diferencia** del **hombre económico**, tiene demarcada su actuación por la limitación de su racionalidad.

Agrega un elemento no estudiado: La sociología de la decisión humana.

- * La Escuela establece las siguientes teorías explicativas:
 - Se establece un modelo integral que explica el comportamiento del fenómeno de organización.
 - Se propone un modelo teórico para el análisis de los fines individuales y su operacionalidad.
 - Se propone un modelo teórico para el análisis del proceso decisivo.
 - Se propone un modelo teórico para el análisis de la conducta.

APORTES VIGENTES

- * La teoría sobre los objetivos de la organización.
- * La teoría de la decisión.
- * La teoría de la autoridad y la influencia.
- * La teoría de la racionalidad y la eficiencia.
- * La teoría de conflicto

LIMITACIONES

- * Sus teorías y modelos se hallan influenciados por la sociología conductista.

- * Sus teorías del equilibrio y del balance de comprobación no se adecúan a la realidad de las organizaciones.
- * Metodológica y semánticamente son teorías perfectibles.

La teoría general de los sistemas

- PERIODO DE ESPLENDOR: 1950 al 1975.
 - AREA DE ACTUACION: Administración y dirección general.
 - PRINCIPALES APORTES
- * Su concepto básico es el de ser una serie de elementos interrelacionados e integrados de tal forma que el todo muestra atributo singulares.
 - * Un sistema tiene una representación formal que va a permitir demostrar como sus características y propiedades pueden ser aplicadas a situaciones empíricas.
 - * Un sistema racional formal conforma un modelo y este debe tener la misma estructura que la situación que investiga. Deben ser isomórficos. Se pretende crear modelos predictivos que puedan no sólo aplicarse a la administración sino que puedan aplicarse a todas las ciencias y disciplinas.
 - * La teoría permite analizar situaciones complejas, definiendo rangos de importancia del sistema de acuerdo al interés del investigador.
 - * Cada sistema es un subsistema de orden superior que incluye otros subsistemas interrelacionados, hasta llegar al sistema final: el universo.
 - * Boulding clasifica niveles para la estructura científica.
 - * Levitt, enfoca a la comercialización considerando a la empresa como un sistema integrado, lo que implica en un todo la dirección del planeamiento.
 - * El fenómeno organizativo para concebir su dinámica en el orden secuencial.

APORTES VIGENTES

- * Casi todas las corrientes del pensamiento administrativo de la actualidad utilizan en mayor o menor grado esta teoría, incluyéndola dentro de sus obras y usando el lenguaje que esta aporta.

- * Sus modelos analógicos del rango y procesal, su desarrollo semántico.
- * Su concepción de interrelación de conjuntos de funcionalidad y modularidad.

LIMITACIONES

- * Existen ciertos excesos en la aplicación indiscriminada de la técnica de los sistemas, lo cual no favorece al nivel metodológico de la administración.

2.4. Enfoque contingencial de la administración

La palabra *contingencia* significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. En un aspecto más amplio, el *enfoque de la contingencia* destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente también cambiante. Los estudios actuales sobre las organizaciones complejas llevaron a una nueva perspectiva teórica: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. La más notable contribución de los autores del *enfoque de la contingencia* está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el *ambiente* y la *tecnología*, para entonces predecir las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en estas variables. Así, diferentes *ambientes* requieren diferentes relaciones organizaciones para una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada. Por otro lado, diferentes *tecnologías* conducen a diferentes diseños organizacionales. Variaciones en el *ambiente* o en la *tecnología* conducen a variaciones en la estructura organizacional. Estudios de Dill, Burns y Stalker, Chandler, Fouraker y Stopford, Woodward, Lawrence y Lorsch, entre otros, demostraron particularmente la cuestión del *impacto ambiental* sobre la estructura y el funcionamiento de la organización. El paradigma demostrado es similar al *modelo de estímulo-respuesta* propuesto por Skinner, que se ocupa básicamente por la adecuación de la respuesta,

dejando de lado los procesos a través de los cuales un estímulo resulta en la emisión de una respuesta. Para Skinner, el comportamiento aprendido opera sobre el ambiente externo para provocar algún cambio en el ambiente. Si el comportamiento causa algún cambio en el ambiente, *entonces* el cambio ambiental será *contingente* en relación con el comportamiento. La *contingencia* es una relación del tipo *si-entonces*.

El *enfoque de contingencia* marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración, por las siguientes razones:

1. La teoría clásica concibió la organización como un sistema cerrado, rígido y mecánico (*“teoría de la máquina”*), sin ninguna conexión con su ambiente exterior. La preocupación básica de los autores clásicos era encontrar la *“mejor manera”* (*the best way*) de organizar, válida para todo y cualquier tipo de organización. Con este principio se delinea una *teoría normativa y prescriptiva* (cómo hacer bien las cosas), impregnada de principios y recetas aplicables a todas las circunstancias, teniéndose en cuenta una apreciable dosis de sentido común. Lo que era válido para una organización era válido y generalizable para las demás organizaciones. Además de esto, la concepción atomística del hombre (tomado aisladamente, únicamente como apéndice de la máquina o como ocupante de un cargo), y monista de su comportamiento (el hombre motivado sólo por las recompensas y sanciones salariales y materiales, es extremadamente limitada.

2. La teoría de las relaciones humanas, movimiento eminentemente humanizador de la teoría de las organizaciones, a pesar de todas las críticas que hizo el enfoque clásico, no se libró de la concepción de la organización como un *sistema cerrado*, ya que también su enfoque está totalmente orientado hacia el interior de la organización. En ese enfoque introspectivo la mayor preocupación era el comportamiento humano y la interacción informal y social de los participantes en grupos sociales que moldeaban y determinaban el comportamiento individual. La tónica de las *relaciones humanas* fue el intento por quitar el apoyo de la teoría de las organizaciones del proceso y de los aspectos técnicos hacia el grupo social y los aspectos sociales y del comportamiento. También lo que era válido para una organización humana era válido y generalizable para las demás organizaciones. De esta forma, permaneció el *carácter normativo y prescriptivo* de la teoría, impregnada de principios y recetas aplicables a todas las circunstancias. La concepción del hombre pasó de atomística a gregaria y social (el comportamiento del individuo está influenciado por las

normas grupales) y la explicación monista de su comportamiento pasó a pluralista (el hombre es motivado por recompensas y sanciones sociales y simbólicas), pero con algunas nociones ingenuas y románticas, que dificultaban su aceptación en la práctica.

3. Igualmente la teoría de la burocracia, iniciada a partir de la traducción al inglés de las obras de Max Weber, se caracterizaba por esa concepción introspectiva, restricta y limitada de la organización, ya que sólo se preocupaba por los aspectos internos y formales de un *sistema cerrado*, hermético y monolítico. El énfasis en la división racional del trabajo, en la jerarquía de autoridad, en la imposición de reglas y disciplina rígida, y la búsqueda de un carácter racional, legal, impersonal y formal para el alcance de la máxima eficiencia, condujeron a una estructura organizacional calcada en la estandarización del desempeño humano y en la rutinización de las tareas para evitar la variedad de las decisiones individuales. Con el diagnóstico de las *disfunciones burocráticas* y de los conflictos se inicia la crítica a la organización burocrática y la revisión del modelo weberiano. Se verifica que el modelo descrito por Weber no tomó en cuenta la interacción de la organización con el ambiente a través de fronteras relativamente permeables de un sistema que no es totalmente cerrado y de su adaptabilidad a las demandas externas.

4. Los primeros pasos de los estudios sobre la interacción organización-ambiente y la concepción incipiente de la organización como un sistema abierto tuvo inicio con **la teoría estructuralista**. La *sociedad de organizaciones* se aproxima bastante a concepto de un sistema de sistemas, de un macroenfoque inter y extra organizacional. Además de esto, el concepto de organización y de hombre son ampliados y replanteados en un intento de integración entre los enfoques clásico y humanístico a partir de un modelo formulado por la *teoría de la burocracia*. Dentro de una visualización, a un mismo tiempo ecléctica y crítica, los estructuralistas desarrollan análisis comparativos de las organizaciones y formulan tipologías en el sentido de facilitar la localización de las características y objetivos organizacionales, dentro de un *enfoque explicativo y descriptivo*.

5. La teoría neoclásica marca un retorno a los postulados clásicos debidamente actualizados y realineados en una perspectiva de innovación y adaptación al cambio: es un enfoque nuevo, utilizando viejos conceptos en una teoría que sin duda alguna, es la única que hasta aquí presenta un carácter universalista fundamentado en *principios* que pueden ser universalmente aplicados. Al mismo tiempo en que realza la administración como

un conjunto de procesos básicos (*escuela operacional*), de aplicación de varias funciones (*escuela funcional*), de acuerdo con los principios fundamentales y universales para alcanzar objetivos, también los objetivos son realizados (*administración por objetivos*). Se destaca aquí el problema de la eficiencia en el proceso y de la eficacia en los resultados con relación a los objetivos. Igualmente, el elemento humano y los aspectos ambientales son considerados dentro de un pragmatismo destinado a volver la acción administrativa tan eficaz como sea posible. El enfoque vuelve a ser *normativo y prescriptivo*,

6. La teoría del comportamiento, a partir de la herencia dejada por la *teoría de las relaciones humanas*, amplió los conceptos de comportamiento social hacia el comportamiento organizacional, buscando comparar el estilo tradicional de administración con el moderno estilo basado en la comprensión de los conceptos del comportamiento y motivacionales. La organización es estudiada bajo la lente de un sistema de intercambios de aliciente y de contribuciones dentro de una compleja trama de decisiones. Es así como con la aparición del movimiento denominado *Desarrollo organizacional*, el impacto de la interacción entre la organización y el mutable y dinámico ambiente que la rodea toma impulso en dirección a un *enfoque de sistema abierto*. Es enfatizada la necesidad de flexibilización de las organizaciones y su adaptabilidad a los cambios ambientales como imperativos para sobrevivir y crecer. Para que una organización cambie y se adapte dinámicamente, es necesario cambiar no solamente su estructura formal sino principalmente el comportamiento de los participantes y sus relaciones interpersonales. A pesar del enfoque nítidamente descriptivo y explicativo, algunos autores del movimiento del D.O. se aproximan levemente al *enfoque normativo y prescriptivo*. Hasta aquí, la preocupación de los autores de los autores está centrada todavía dentro de las organizaciones, aunque se tomen algunos elementos del ambiente.

7. Es con la teoría de sistemas que surge la preocupación fundamental por la construcción de *modelos abiertos* más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Los subsistemas que forman una organización son interconectados e interrelacionados, mientras que el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un sistema. Los sistemas vivos -sean individuos u organizaciones- son analizados como “*sistemas abiertos*”, esto es, abiertos al intercambio de materia, energía, información, con un ambiente que los rodea. A pesar de esto, el énfasis se coloca en las características

organizacionales y en sus ajustes continuos a las demandas organizacional, pero demasiado abstracta para resolver problemas específicos de la organización y de su administración. La tarea de analizar interacciones con ambientes complejos y mutables ha llevado a una tendencia de aislar conceptualmente a las organizaciones y a considerar los sistemas sociales como entidades aisladas y por qué no, autónomas.

8. Solamente con la teoría de la contingencia es que ocurre el desdoblamiento de la visualización de dentro hacia afuera de la organización: el énfasis es colocado en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. El *enfoque de la contingencia* destaca que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales. Es en el ambiente donde se pueden localizar las explicaciones causales de las características de las organizaciones. Así, no hay una única *mejor manera (the best way)* de organizarse. Todo *depende (it depends)* de las características ambientales relevantes a la organización. los sistemas culturales, políticos, económicos, etc. afectan intensamente a las organizaciones al mismo tiempo en que están íntimamente relacionadas en una dinámica interacción con cada organización. Las características organizaciones solamente pueden ser entendidas mediante el análisis de las características ambientales con las cuales aquellas se enfrentan.

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS DIVERSAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN A LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La *teoría de la contingencia* es un paso más allá de la *teoría de los sistemas* en administración. “La *visión contingente* de la organización y de su administración sugiere que una organización es un sistema compuesto de subsistemas y delineado por límites identificables en relación con su suprasistema ambiental. La *visión contingente* busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre la organización y su ambiente, y definir estándares de relaciones o configuración de variables. Ella enfatiza la naturaleza multivariada de las organizaciones y busca comprender cómo las organizaciones operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. La *visión contingente* está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales (*organizational designs*) y sistemas gerenciales más apropiadas a situaciones específicas”.