

HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

SEGUNDA EDICIÓN

Esta excelente obra está dirigida a quienes se inician en el estudio o enseñan administración; en licenciaturas como administración, contabilidad, informática e ingeniería industrial. También se recomienda para alumnos que inician la maestría en esta materia al haber terminado una licenciatura en áreas no afines como medicina, derecho, arquitectura y pedagogía.

El libro traza los orígenes y evolución del pensamiento administrativo desde las antiguas civilizaciones, 5000 a.C., hasta los nuevos modelos de negocios, *e-business*, del siglo XXI.

La obra contiene una gran riqueza de sucesos, e inicia con el estudio de la administración en las antiguas civilizaciones, el periodo medieval y los autores del siglo XVII y XVIII. Posteriormente, examina las escuelas del pensamiento administrativo que se generan dentro del paradigma de la producción en masa: la administración científica, la escuela de las relaciones humanas, la escuela cuantitativa, el estructuralismo, el pensamiento administrativo neoclásico, la escuela de sistemas, el desarrollo organizacional y la teoría organizacional. A continuación presenta el paradigma de producción flexible que incluye la práctica de la calidad total, la producción justo a tiempo, el trabajo flexible, la reingeniería de procesos, el *benchmarking* y las prácticas de subcontratación. Finalmente, trata los temas de administración de la tecnología y de la innovación, administración estratégica y las empresas en la sociedad del conocimiento en las que aparecen la empresa interconectada o en red y el *e-business*.

PEARSON
Educación

Visítanos en:
www.pearsoneducacion.com



PEARSON
Prentice
Hall

Claude S. George • Lourdes Álvarez

LOS FILÓSOFOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Como hemos visto, las obras de Taylor, Gilbreth, Gantt y sus contemporáneos trajeron una nueva visión a los problemas de los negocios y dieron nuevas dimensiones al pensamiento administrativo. Como pragmáticos que eran, estos hombres trataron problemas cotidianos inmediatos; problemas de desperdicios materiales y humanos, problemas de organización, problemas de tecnología y producción. En su búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Desarrollaron una ciencia de estudio de movimientos, una ciencia de estudio de tiempos, un enfoque científico del pago de salarios, medidas científicas de control, etcétera. Este enfoque pragmático y sus soluciones "científicas" dieron una orientación técnica al naciente pensamiento administrativo de la época.

Los hombres que figuraron prominentemente en este enfoque científico de la administración, representaron una drástica separación de los administradores de la vieja escuela que determinaban los procedimientos a seguir y tomaban las decisiones con base en "lo que dio resultados anteriormente, debería resolver el problema actual". Este nuevo tipo de administradores científicos destacaban: "vamos a investigar los hechos y tomaremos nuestras decisiones en base al conocimiento obtenido". Estos hombres, simbolizados por Taylor y sus contemporáneos, eran perceptivos a los datos disponibles, especialmente a aquellos aplicables a los procesos industriales. Eran hombres prácticos y tenaces que atacaban a la montaña de problemas industriales de acuerdo con su urgencia: ¿cuánto es el trabajo justo para un día?, ¿cuánto tiempo debe tardar un obrero en efectuar una tarea dada?, ¿cuál es la mejor ubicación para una planta?, ¿cómo se debe supervisar a los obreros?, ¿cuál es la mejor manera de seleccionar a un trabajador para su puesto? Éstos eran los problemas del momento.

Como resultado de los esfuerzos pragmáticos de la administración científica y el razonamiento administrativo, cambió el enfoque de "siempre-lo-hemos-hecho-de-esta-manera" al enfoque de "cuál-es-la-mejor-manera-de-hacerlo". Debemos enfatizar que estos administradores rompieron con la toma de decisiones tradicional, abogando por un enfoque administrativo basado en hechos y en el razonamiento científico.

Sin embargo, siguiéndoles los pasos apareció una nueva clase de administradores, trayendo consigo conceptos aún más modernos y problemáticos, incluyendo un enfoque filosófico al "deber" administrativo. Este nuevo enfoque representó un movimiento más del pensamiento puramente mecanicista hacia el campo de los valores y los juicios de valor. Estableció nuevos conceptos organizacionales y ponía un nuevo énfasis en la dinámica de grupos. Estos "nuevos" administradores veían no sólo los problemas administrativos, sino también la gama completa de oportunidades y obligaciones de la administración. Todas estas nuevas facetas dieron a la administración y al pensamiento administrativo un nuevo significado, profundidad y altura.

En este capítulo revisaremos los conceptos de algunos de estos administradores "de la nueva ola" y veremos la contribución de cada uno de ellos al *continuum* del pensamiento administrativo.

OLIVER SHELDON

Después de graduarse en Oxford y terminar su servicio militar, Oliver Sheldon se estableció en York, Inglaterra, e ingresó a la Coca Works de la empresa Rowntree and Company Limited, en la cual habría de desempeñar diferentes puestos, desde asistente personal de B. S. Rowntree, hasta director en el comité general de directores. Durante el desempeño de su trabajo en Rowntree, Sheldon desarrolló los conceptos que lo hicieron famoso, cuya mejor expresión la encontramos en su libro, *La filosofía de la administración*,¹ publicado en 1923. En dicho libro, Sheldon se separó del campo de funciones cotidianas y trató de unir la ética social con el pragmatismo de la administración científica.

Básicamente Sheldon se interesaba en la totalidad de la administración y su posición lógica en la comunidad. En sus propias palabras:

Se cree que la dirección de la industria a través de esa función, ampliamente denominada administración, es un asunto primordialmente de principios, tanto científicos como éticos y sólo secundariamente de las consecuencias detalladas de la aplicación de dichos principios, lo que ha motivado al autor a escribir este libro. Lo que sigue, por tanto, no debe considerarse como una exposición de alguna rama específica de la administración, sino como un esfuerzo para definir los propósitos, las líneas de desarrollo y los principios que deberían gobernar la práctica de la administración en su totalidad.

Es importante, por tanto, en nuestras primeras consideraciones de la administración en la industria, el insistir que no importa cuán científica se pueda hacer la administración y cuánto dependa del uso del método científico el pleno desarrollo de sus poderes, su responsabilidad primordial es social y comunal.²

¹Véase Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1923; publicado en New York por Pitman Publishing Corp., 1966.

²Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*. New York: Pitman Publishing Corp., 1966, pp. xiv-xv.

Ésta era una nueva dirección para la administración. Provenía de la atmósfera industrial desarrollada durante la Primera Guerra Mundial, que poseía una grandeza, una novedad de carácter que no había tenido anteriormente. Utilidades, crecimiento, sindicatos, administración científica y el despertar del público a una atmósfera social más responsable, contribuyeron a incrementar en número y complejidad los problemas a los cuales se enfrentaba la administración. Hasta este momento, el énfasis había sido sobre las "cosas" de la producción. Sheldon ahora enfatizaba la ética o el "deber" y los elementos humanos de la responsabilidad industrial.

Basándose en la tesis de que la responsabilidad primordial de la administración era el servicio a la comunidad, Sheldon desarrolló un conjunto de principios que servirían como guía y que satisfarían tanto al enfoque científico de la producción como la responsabilidad social de la administración. Sheldon aclaró que la mecánica de la producción era secundaria al elemento humano.

Las ideas de Sheldon con respecto a la responsabilidad de la administración hacia la comunidad, emergieron en base a cuatro observaciones de la escena social: en primer lugar, observó un despertar del interés público en el mecanismo interno de los negocios y de los asuntos industriales —evidentemente— originado por la cercana cooperación requerida entre la industria y la comunidad durante la guerra. En segundo lugar, notó el creciente deseo, casi demanda, de los trabajadores por una mayor cantidad de tiempo ocioso y por mejores oportunidades de autodesarrollo. En tercer lugar, la asociación de los trabajadores en grupos más numerosos tales como sindicatos, clubes políticos y sociedades benéficas y religiosas, estaban creando una atmósfera favorable al cambio social, incluyendo el surgimiento de grupos de presión. Finalmente, en todos los frentes, estaba emergiendo el nuevo espíritu de la investigación y del enfoque científico para la solución de problemas industriales. En resumen, Sheldon se vio impresionado por el despertar social de Inglaterra y reconoció que podría tener un impacto significativo sobre las relaciones humanas en la industria y en la dirección de la industria en su totalidad.

Esencialmente, Sheldon creía que el problema industrial consistía en determinar el balance apropiado entre las "cosas de la producción" y la "humanidad de la producción" un balance entre el enfoque científico y la responsabilidad social. Anteriormente, Gantt había reconocido el problema, pero le tocó a Sheldon situarlo en una mejor perspectiva. "...La industria no es una masa de máquinas y procesos técnicos, es un conjunto de hombres. No es un complejo de materia, sino un complejo de humanidad."³ Seguramente ésta era una refrescante y tal vez perturbadora brisa en el aire viciado del pensamiento industrial de la época.

A través de este enfoque dual de humanidad y materia, Sheldon desarrolló los fundamentos de su filosofía administrativa. A continuación se establecen brevemente:

1. La industria existe para proveer los bienes y servicios necesarios para una mejor vida de la comunidad, en el volumen requerido.
2. La administración industrial debe estar gobernada por principios basados en el concepto de servicio a la comunidad.
3. La administración, como parte de la industria, está separada del capital y de la mano de obra y está dividida en tres partes principales: administración, gerencia y organización.

³Ibid., p. 27.

Administración es la función de la industria involucrada en la determinación de la política corporativa, la coordinación de las finanzas, producción y distribución, el establecimiento del compás de la organización y el control final del ejecutivo.

Gerencia en sí es la función industrial involucrada en la ejecución de la política, dentro de los límites fijados por la administración y el empleo de la organización para los objetivos específicos predeterminados.

Organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos tienen que efectuar con las facilidades necesarias para su ejecución, de tal manera que las tareas, así formadas, provean los mejores canales para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

La organización es la formación de una máquina efectiva; la gerencia, de un ejecutivo efectivo; la administración, de una dirección efectiva. La administración determina la organización; la gerencia la utiliza. La administración define el objetivo; la gerencia trabaja para conseguirlo. La organización es la máquina de la gerencia en su logro de los fines fijados por la administración.⁴

4. Mientras la administración mantiene a la industria en una base económica, debe lograr los objetivos comunales para los cuales existe a través del desarrollo de eficiencia, tanto en los elementos humanos como en los elementos materiales de la fábrica.
5. Dicha eficiencia deberá ser desarrollada a través del uso de la ciencia en la administración y el desarrollo de los recursos humanos de la industria.
6. La eficiencia depende de una estructura organizada basada en un análisis detallado del trabajo a efectuar y las facilidades necesarias para llevarlo a cabo.
7. Las actividades de la gerencia están divididas en cuatro funciones. Primero, aquellas concernientes a la iniciación de la manufactura, tales como diseño y equipo. Segundo, la operación en sí de la manufactura. Tercero, aquellas funciones que facilitan la fabricación, que son el transporte, la planificación, la comparación y el trabajo. Cuarto, aquellas funciones necesarias para la distribución del producto, tales como planificación de ventas y ejecución.
8. El uso de los métodos científicos para la utilización económica de las personas y las cosas en la fábrica involucran lo siguiente: primero el uso de investigación y medición en las actividades que la gerencia efectúa o controla; segundo, la preparación y uso de definiciones para la composición de cada segmento del trabajo; tercero, la fijación de referencias y estándares de trabajo para la justificable y precisa determinación de logro deseable; y cuarto, la institución de estos estándares para asegurar los más económicos métodos de producción y administración.
9. La política de responsabilidad hacia la comunidad requiere ciertas prácticas con respecto al elemento humano de la producción. Las asociaciones de trabajadores, deben ser reconocidas mientras no sean dañinas a la sociedad; y su autodesarrollo hacia el objetivo de servicio a la comunidad debe ser favorecido. Se debe hacer un esfuerzo hacia la promoción del individuo y la efectividad del esfuerzo corporativo, a través del liderazgo y la disciplina equitativa. En relación al obrero como individuo, las siguientes reglas deben ser observadas: primero, todos los trabajadores deben compartir la decisión con respecto a las condiciones de trabajo; segundo, el trabajador debe

⁴Ibid., p. 32.

tener un nivel de vida que vaya de acuerdo con la comunidad civilizada; tercero, el obrero debe tener seguridad en contra del desempleo involuntario; quinto, el obrero debe participar en la prosperidad industrial de acuerdo con su contribución a la misma; sexto, se debe encontrar un estricto espíritu de equidad en todas las relaciones entre la mano de obra y la administración.

10. A través del estudio y el desarrollo de estándares, se puede formular una "Ciencia de la Administración" distinta de la ciencia que ésta utiliza y de las técnicas de la industria, con el propósito de establecer un código para gobernar la conducta de la industria.

CONTRIBUCIÓN

Sheldon hizo varias contribuciones al progreso de la administración, de las cuales, la más importante es su filosofía, con su énfasis en la responsabilidad social del administrador. Esta nueva filosofía enfocaba la atención sobre los diferentes aspectos sociales, ya mencionados y eventualmente, resultó en una reorientación del pensamiento administrativo, de manera que en la actualidad, la administración moderna considera como primordiales sus responsabilidades sociales.

Además, Sheldon se preocupó más que cualquier otra persona en conceptualizar a la administración y promoverla a un nivel teórico superior. La filosofía genuina de la administración que desarrolló a través de sus obras y conferencias claramente señalaban que la administración era una función separada y distinta en la industria, y que giraba alrededor de un conjunto dado de principios que podrían ser analizados y estudiados. De ahí que Sheldon le concediera a la administración una nueva dignidad, separándola aún más de lo material y orientándola hacia lo conceptual.

Fayol, claro está, trabajó en la misma dirección que Sheldon. Ambos estaban de acuerdo, por ejemplo, en los siguientes puntos:

1. La evolución de la administración como profesión aparte.
2. La necesidad de un código o un conjunto de reglas que sirvieran como guía para una buena práctica administrativa.
3. La necesidad de un entrenamiento administrativo formal, particularmente a nivel universitario.
4. La mayor importancia de la habilidad administrativa sobre la habilidad técnica en los escalones superiores de la organización.
5. La importancia de desarrollar un mejor liderazgo para asegurar una mejor cooperación de los obreros.
6. La importancia de las juntas para la coordinación del esfuerzo integral.
7. La necesidad de la unidad de mando.

El desacuerdo de Fayol y Sheldon con respecto a las funciones administrativas es más cuestión de interpretación que de intención.

Con la notable contribución de Sheldon —una filosofía de la administración— la administración adquirió prestigio y status profesional. Taylor desarrolló la idea de la administración científica; los Gilbreth efectuaron la transición entre la materia y las personas, introduciendo a la psicología como herramienta administrativa; Fayol introdujo la administración

en el curriculum educacional. Ahora finalmente, Sheldon proclama una filosofía de la administración como guía en su práctica y evolución. En el corto lapso que separa a estos autores, la administración evolucionó en un papel de capataz de alto rango a una profesión digna que utiliza el conocimiento científico para servir a las personas en grupos organizados.

ELTON MAYO

Elton Mayo, profesor de Harvard, nacido en Australia y adiestrado en psicología, también trabajó en el área de los factores sociales y relaciones industriales, pero a diferencia de Sheldon, su trabajo fue más experimental.

Entre 1927 y 1947, Mayo condujo una serie de experimentos en el departamento de investigaciones industriales en Harvard. Este programa comenzó como resultado de una investigación en la Western Electric's Hawthorne Works, financiada por la Fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes. Es bien conocida la historia de cómo un estudio para determinar el efecto de la iluminación sobre la producción, financiada por el Consejo Nacional de Investigación, encontró en Hawthorne que la producción aumentó cuando se incrementó la iluminación. Para su consternación, la producción de ambos grupos continuó aumentando aun cuando la iluminación para el grupo experimental se redujo al mínimo posible.

Un equipo de seis muchachas inició su única carrera en la manufactura en abril de 1927. Las condiciones de trabajo cambiadas de una en una, para estudiar sus efectos sobre la producción, siendo algunos de estos cambios los periodos de descanso de diferente duración y número, jornadas de trabajo más cortas, semanas de trabajo más cortas, sopa o café en el descanso matutino. Con cada cambio efectuado, el efecto era consistente: la producción aumentaba y al mismo tiempo, las muchachas se sentían menos fatigadas. He aquí la prueba que Mayo necesitaba para apoyar el concepto de los factores que influyen sobre las relaciones industriales.

En breve, la idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva. De todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los empleados, los más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales. Por tanto, Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo. Con este nuevo énfasis en las relaciones humanas, la fábrica asumió una dimensión social, en adición a su aspecto económico. Dicho concepto está contenido en el libro de Mayo, *Los problemas humanos de una civilización industrial*, publicado en 1933.

En el término de diez años, cada practicante de administración de personal de relaciones humanas, señalaba el trabajo de Mayo para apoyar la afirmación de que los problemas de cada individuo eran tan importantes en la operación efectiva de la empresa que cualquier administrador que se preciaba de serlo, debería estar interesado en las relaciones humanas de su personal.⁵

⁵"Workers Can Be a Team, Too". *Business Week*, mayo 25, 1963, pp. 49-50.

La investigación de 20 años que realizaron Mayo y sus colegas, fue el estudio más completo que se haya hecho para evaluar las actitudes y reacciones de un grupo de trabajadores, en el medio ambiente fabril. Encontró que los obreros en una fábrica constituyen una cultura propia que puede ser observada y analizada. También encontró que para ser efectiva, la administración debe reconocer que el trabajo efectuado por cada individuo debe satisfacer su requerimiento subjetivo personal de satisfacción social, así como el de productividad de la empresa. Esto, enfatizó Mayo, implica que la administración debe asumir un nuevo papel en sus relaciones con los empleados; debe desarrollar un nuevo concepto de autoridad y de derecho de mando; debe ayudar a crear un nuevo orden social basado en la actitud cooperativa del individuo y el sistema de una organización, y una comunicación coordinadas. De ahí en adelante, la administración estaría basada en el *concepto sociológico del esfuerzo de grupo*.

Como resultado de la obra de Mayo, los complejos industriales se encuentran habitados por científicos del comportamiento, consejeros de personal, capellanes industriales, habilitadores de sensibilidad, dinamistas de grupos, analistas de sociogramas, entrevistadores no directivos, instructores del papel desempeñado, maestros de incidentes críticos y psicólogos industriales —cada uno de ellos tratando de satisfacer la demanda de la administración para crear una situación de trabajo conducente a la máxima productividad a largo plazo.

JAMES D. MOONEY

El nombre de James D. Mooney raras veces es mencionado en los textos sobre administración. Sin embargo, fue coautor del libro clásico, publicado en 1931, sobre la naturaleza y desarrollo de la organización intitulado: *¡Adelante, industria!*⁶

Curiosamente, el título no le hace justicia al contenido. En 1926, Mooney concibió la idea de que los principios de organización empleados por todos los grandes líderes a través de la historia, eran seguramente los mismos; por tanto, se dedicó a investigar toda la literatura disponible, leyendo en sus fuentes sobre líderes tales como Alejandro el Grande, Julio César y Aristóteles. Encontró que todas las estructuras organizacionales firmes, incluyendo a la Iglesia Católica, están basadas en un sistema de relaciones superior-subordinados, ordenadas en una jerarquía, a lo que llamó el principio de gradación.* El suyo, fue un tratamiento clásico y preciso de la organización administrativa tradicional basada en jerarquías, definiciones funcionales de puestos y coordinación fundamental. No mencionó, en absoluto, el aspecto humano o sociológico de la organización. Su contribución fue estrictamente con respecto al enfoque ingenieril, al antiguo problema de dirigir el esfuerzo humano para lograr un objetivo.

Escritores posteriores, sin embargo, han utilizado el análisis de Mooney y han usado sus conceptos como una estructura en la cual añadir enfoques más humanísticos al problema administrativo de la organización.

MARY PARKER FOLLETT

Nacida en Boston, en 1868, Mary Parker Follett asistió a la Academia Thayer y al Radcliffe College, concentrando sus estudios en filosofía, leyes y ciencias políticas, posteriormente

⁶James D. Mooney y A.C. Reiley, *Onward, Industry!*, New York: Harper & Bros., 1931.
*véase V. del T. de la p. 28.

te hizo estudios de postgrado en el Newham College en Cambridge, Inglaterra, y estudios adicionales en París.

Desde el inicio de su trabajo social y educacional en 1891, hasta su muerte en 1933, la señorita Follett trató de establecer una filosofía administrativa basada en que cualquier sociedad duradera, cualquier sociedad productiva, debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo.

Reconociendo que una persona en su trabajo es motivada por las mismas fuerzas que motivan sus tareas y placeres, fuera de su trabajo, Follett señaló que el problema básico de toda organización de negocios o de cualquier otro tipo, era el armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo para lograr el más eficiente esfuerzo para completar un trabajo. Refiriéndose a su experiencia en trabajo social y filosofía, mostró que la autoridad es un acto de subordinación, que es ofensivo a las emociones humanas y, por tanto, no podía ser una buena base para una organización cooperativa. En su lugar, proponía una autoridad de funciones, en la cual cada individuo tendría autoridad sobre su propia área de trabajo.

A sus ojos, el poder, el liderazgo y la autoridad se convirtieron en conceptos dinámicos, no herramienta pesada que sólo agobiaba a los administradores. Hizo preguntas tan agudas como, "¿el poder, es poder sobre o poder con?", "¿es la autoridad una posición social o una fuerza integradora?", "¿es la autoridad inherente al medio ambiente —proviene de las leyes de la situación— o es conferida y reforzada desde fuera?"

Habiendo sobre liderazgo, la señorita Follett dijo que no era cuestión de una personalidad dominante sino de la habilidad de una persona que podía obtener una interpretación, dentro de un grupo, de los mejores conceptos del líder y de los subordinados. En concordancia con Fayol y Sheldon, enfatizaba la educación y el hecho de que los líderes no nacían solamente sino que podían ser entrenados a través de la educación en la comprensión de la dinámica de grupos y el comportamiento humano.

Desde su punto de vista, la coordinación era la esencia de la administración e hizo notar cuatro de sus facetas:

1. Coordinación por contacto directo con las personas involucradas.
2. Coordinación como un proceso continuo.
3. Coordinación encontrada en las etapas iniciales de una empresa.
4. Coordinación como relación recíproca de todos los aspectos de una situación.

La señorita Follett, volviendo a Maquiavelo, señaló que cuando los usos de la fuerza física sobrepasan un punto determinado, las energías disminuyen y se pierde el respeto a uno mismo; por tanto, ninguna comunidad podía subsistir por largo tiempo, a menos que estuviera apoyada en el consentimiento del gobernado.

A través de sus consultas con diferentes líderes industriales y políticos, Mary Parker Follett reconoció la necesidad de un nuevo principio de asociación ya que los hombres no habían aprendido aún a vivir juntos en armonía. Llamó a este nuevo principio, el concepto del grupo y profetizó que sería la base de los futuros sistemas industriales, del nuevo enfoque a la política y el fundamento del orden internacional. En muchos aspectos, el suyo fue un primer enfoque al concepto de sistemas en la administración. De hecho, fue una profetisa en la jungla administrativa, que pedía, en sus propias palabras, "unión" e "identificación con el grupo".

Mary Parker Follett fue un verdadero filósofo de la administración, una pionera que ayudó a cerrar la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano. A ella le debemos, más que a ninguna otra persona, el unir la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos.

CHESTER I. BARNARD

Chester I. Barnard ha tenido probablemente un impacto más profundo en el tema tan complejo de la organización humana que cualquier otro contribuyente en el *continuum* del pensamiento administrativo.

Hombre de diversos talentos, Barnard era presidente de la Sociedad Bach, de Nueva Jersey, un buen pianista e improvisador en el área de la música clásica y un renombrado conferenciante; también fue presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Estudió en la Academia de Mount Hermon y continuó sus estudios en Harvard en 1906; tres años después abandonó dicha universidad sin haber obtenido ningún grado académico: no tenía paciencia con el reglamento universitario que hacía necesario que tomara un curso que era prerrequisito para otro curso que había aprobado con sobresaliente.

En junio de 1909, Barnard comenzó a trabajar en la American Telephone and Telegraph como traductor e ingeniero. En 1922 ingresó a la Pennsylvania Bell Telephone, donde adquirió su primera experiencia en administración general. En 1927, fue nombrado presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Desde comienzos de la década de los años treinta hasta poco antes de su muerte en 1961, Chester I. Barnard estuvo profundamente involucrado en el análisis de la naturaleza de la administración contemporánea.

Inspirado en las obras de Sheldon, Mayo, Follett y otros, el fuerte de Barnard residía en su análisis lógico de la estructura organizada y la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. En la actualidad, Barnard es probablemente más conocido por la publicación de su obra en 1938, *Las funciones del ejecutivo*.

Barnard tenía un doble propósito al escribir su libro: establecer una teoría de la cooperación y de la organización formal como "esa clase de cooperación entre las personas que es consciente, deliberada y tiene un propósito".⁷ La definió además como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas"⁸ e indicó que el ejecutivo o la capacidad ejecutoria es el factor más estratégico en sistemas cooperativos u organizacionales. Esta es su premisa básica: que la organización es un *sistema de actividades conscientemente coordinadas, en la cual el ejecutivo es el factor más estratégico*. La razón por la cual Barnard creía que el ejecutivo era de vital importancia para la organización, era por tres funciones:

1. Proveer un sistema de comunicación para los sistemas cooperativos.
2. Promover la adquisición de los esfuerzos necesarios para la operación del sistema.
3. Formular y definir los objetivos o propósitos del sistema.

⁷Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press, 1938, p. 4.
⁸*Ibid.*, p. ci.

Barnard enfatizó repetidamente lo importante que era que el individuo fuera inducido a cooperar. Dicha instrucción podía, claro está, tomar la forma de una orden, pero si así fuera, sólo sería aceptada como tal si el individuo (1) la entendía, (2) creía que era consistente con los propósitos de la organización, (3) creía que era compatible con sus propios intereses y (4) podía cumplirla.

De este breve resumen podemos deducir que Barnard veía la organización desde el ventajoso punto del científico social. Pero también trajo al análisis organizado el enfoque meticuloso del científico exacto.

Obviamente, Barnard trata dicho tema de una manera muy diferente a Taylor. Taylor y sus colegas utilizaban los términos "administración científica" y "administración de tareas" como sinónimos; se concentraban en mejorar la eficiencia del individuo en una tarea dada. Fayol y Sheldon, encaminándose al concepto integral de la administración, dirigieron su análisis al aspecto operacional —principios de administración y funciones y responsabilidades administrativas—. Barnard, sin embargo, profundizó mucho más en el tema, analizando las clases y calidades de las fuerzas en operación y la forma en que estaban relacionadas. Comenzó con el individuo, siguió con la empresa cooperativa organizada y finalizó con las funciones ejecutivas.

Las funciones del ejecutivo es una obra altamente significativa, un clásico en su área. Habiéndola escrito después de los esfuerzos de Mayo y sus colegas en el área de la psicología del trabajador, Barnard introdujo conceptos sociales en su análisis de las funciones y los procesos administrativos. A través de una meticulosa investigación científica, formuló una estructura lógica de definiciones y conceptos, aplicando conceptos sociológicos a la administración de las organizaciones.

JAMES BURNHAM

James Burnham, hijo de un vicepresidente ejecutivo de la compañía Burlington Railroad, fue educado en Princeton y la Universidad de Oxford en Inglaterra; se unió a la facultad del Washington Square College de la Universidad de Nueva York, como profesor del departamento de filosofía.

El libro por el cual es mejor conocido, *La revolución administrativa*, fue publicado 1941. Su tesis, en esencia, era que la sociedad capitalista sería remplazada por una sociedad administrativa en la cual los administradores ejercerían todos los puestos de importancia y los principales medios de producción serían propiedad del Estado. Esta revolución, de acuerdo con Burnham, eliminaría prácticamente la necesidad de dinero, anularía el desempleo en masa, aumentaría la producción, estabilizaría las fluctuaciones de los ciclos económicos, etcétera.

Aunque muchas de las predicciones de Burnham han sido desacreditadas, su libro es de interés para los estudiosos del pensamiento administrativo como la obra de un renombrado intelectual que tenía una enorme confianza en la fundación administrativa, como para asignarle una posición primordial en una sociedad nueva. Este concepto podría ser considerado como el reconocimiento final del surgimiento de la administración del limitado concepto del taller, al de un astuto manipulador de segmentos considerables de nuestra riqueza nacional. Lo anterior marca un punto significativo en nuestra historia: la idea de que la administración había evolucionado a través de las rigurosas etapas previas de filosofía y

había alcanzado un nivel de madurez conceptual, en el cual podía considerarse para un papel de prominencia nacional. La tesis de Burnham destacó esta nueva madurez en el pensamiento administrativo. Y la publicación y la polémica consecuente de su obra en 1941 sirvió para enfatizar el reconocimiento público de la nueva ciencia administrativa.

LYNDALL URWICK

La última persona a considerar en este grupo de filósofos administrativos es un inglés que estudió historia en Oxford. Ha escrito sólo y con otros autores, y ha editado un gran número de libros, pero uno de ellos, *Los elementos de la administración*, publicado en 1943, es de primordial importancia para los estudiosos del pensamiento administrativo.

Reconociendo que la brecha entre las ciencias físicas y las sociales era la causa de que la ciencia administrativa hubiera permanecido tan imprecisa, Urwick trató de demostrar en su libro que la cantidad de conocimientos sobre administración es lo suficientemente grande para hacerla más científica y para hacerla más unida, como campo de estudio, que lo que generalmente se suponía. Para hacerlo, escogió las obras de varios líderes del pensamiento administrativo —tales como Fayol, Taylor, Follett y Mooney— y analizó sistemáticamente sus pensamientos, conceptos y principios. Utilizando a Fayol como esquema de referencia, tabuló los puntos de identidad y similitud.

Cuando uno se da cuenta que estos autores trabajaron prácticamente sin ningún cruce mutuo de ideas, la tesis de Urwick se hace real. Estos diferentes autores siguieron líneas similares de investigación y frecuentemente desarrollaron principios, que aunque puestos en diferentes palabras, eran muy parecidos en muchos aspectos. Dado que estos conceptos tan estrechamente relacionados se desarrollaron en diferentes culturas, diversos países y varias profesiones, el razonamiento de Urwick era que ya existía una cantidad de conocimientos administrativos, altamente útiles y confiables, y que necesitaban ser correlacionados. Y ésta fue su principal contribución —señalar la existencia de dichas similitudes y correlacionarlas—. Al hacerlo, Urwick ayudó a interpretar las ideas de muchos de estos autores, poniéndolas en la perspectiva correcta para los lectores subsecuentes, y al mismo tiempo, incluyendo algunos de sus conceptos personales.

Lyndall Urwick no es un innovador en el área administrativa como lo fueron Fayol y Sheldon. Pero ha contribuido a la misma a través de la consolidación de principios desarrollados por otros. Suele suceder que las personas que expresan la teoría correcta en el tiempo apropiado, hacen una mayor contribución que el pionero cuyas ideas no fueron tomadas en cuenta porque eran demasiado avanzadas para su época. Y es de esta manera que Urwick ha servido el *continuum* de la administración. Su obra cristalizó los conceptos similares que habían sido desarrollados independientemente, dándoles por tanto, más confiabilidad y ayudando a moldearlos en un sistema de pensamiento administrativo.

RESUMEN

Otros autores podrían también haberse incluido en este grupo de filósofos de la administración. Pero más importante que este punto, está el hecho de que la administración ha al-

canzado la madurez de una filosofía de pensamiento y acción. La teoría de la administración se ha desarrollado hasta tal punto, que los administradores pueden ser imaginados como un nuevo "proletariado" ¡venga pues la revolución administrativa!

El pensamiento administrativo, ha sido definitivamente enriquecido por Sheldon, Mayo, Follett, Burnham y Barnard. Y Urwick ha consolidado sus conceptos al señalar la independencia de sus pensamientos, la interrelación de sus análisis y la similitud de sus conclusiones.

APARICIÓN DE ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

En capítulos anteriores hemos examinado las obras y las contribuciones de los diferentes pioneros de la administración, y vimos cómo sus ideas evolucionaron a través del tiempo en uno o más aspectos de la teoría administrativa. Cada una de estas personas, debido a su diferente formación, introdujo una nueva faceta al universo administrativo. Taylor, por ejemplo, trajo consigo un análisis meticuloso de la efectividad del taller, debido a su formación como ingeniero y a su adiestramiento en la industria del metal. Fayol, en contraste, trajo un punto de vista administrativo y coordinador a la tarea de la administración, como resultado de su experiencia administrativa en una empresa minera. Sheldon y Gantt, por el contrario, abrieron un nuevo aspecto de responsabilidad administrativa con respecto al individuo y su papel en los esfuerzos administrativos. Y así sucesivamente.

Debido a que muchas de estas personas enfatizaban diferentes aspectos de la administración y reunieron seguidores a través de los años, el estado del pensamiento administrativo, al terminar la Segunda Guerra Mundial, era algo caótico. Muchos de los estudiosos de la administración, durante la década posterior a la guerra, trataron, a través de sus obras, de poner algo de orden a la masa de teorías que habían surgido desde Towne y Taylor. Dentro de este grupo, el primer y probablemente mejor análisis crítico sobre la confusión de la teoría administrativa fue un artículo "La jungla de la teoría administrativa" escrito por el profesor Harold Koontz, que apareció por primera vez en julio de 1957 en la revista *Journal of the Academy of Management*. Desde entonces, otros artículos escritos por otros expertos han tratado de añadir o aclarar nuevas perspectivas. En la actualidad, el caso no está aún terminado, pero si analizamos las obras estudiadas hasta ahora, podemos distinguir cuatro teorías o escuelas del pensamiento claramente discernibles.

Una rama del pensamiento administrativo que viene inmediatamente a la mente es la escuela tradicional o científica —algunas veces llamada la escuela clásica—. Taylor y los Gilbreth pertenecen a esta escuela. Una segunda corriente del pensamiento administrativo está centrada en individuos tales como Mayo y Munsterberg y podría llamarse escuela del comportamiento. Todavía un tercer grupo podría incluir a aquellas personas que analizaron a la administración por sus procesos y funciones, Fayol y Sheldon entrarían en esta clasificación. Finalmente, para aquellos que ven en la administración una gran cantidad de toma de decisiones basadas en el análisis cuantitativo está la escuela cuantitativa, que experimentó su mayor crecimiento en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

En éste y en el siguiente capítulo examinaremos cada una de estas escuelas detalladamente para establecer el estado del pensamiento administrativo durante las dinámicas décadas de los cincuenta y sesenta. Antes de comenzar, sin embargo, nuestra comprensión puede ser ayudada a través de una breve revisión de las condiciones económicas generales que existían a principios del siglo XX.

ANTECEDENTES PARA LA APARICIÓN DE UNA ADMINISTRACIÓN

A principios del siglo, Estados Unidos ya estaba bastante bien poblado. El influjo de inmigrantes había disminuido algo, pero con un mercado grande y creciente, la industria continuaba expandiéndose. Las amalgamas, el enorme tamaño y las grandes concentraciones industriales estaban a la orden del día. La mecanización y los inventos eran comunes en la época; la habilidad del obrero estaba siendo remplazada cada vez más por la máquina; las herramientas del trabajador eran ahora las herramientas de la industria; la intimidad del pequeño taller era remplazada por las grandes chimeneas de las enormes fábricas.

Debido al creciente énfasis en la producción, apareció en el escenario una persona responsable de controlar y ordenar los factores de la producción: el administrador. Su trabajo consistía en obtener la máxima eficiencia de las máquinas humanas y mecánicas a cualquier costo. Lo importante era el volumen producido, los costos unitarios, los límites de tolerancia del producto. Casi no se prestaba atención a los efectos a largo plazo de una práctica dada. La tierra de la abundancia proveía un buen botín y el mañana se perdía en el futuro.

En este medio ambiente, los administradores se desarrollaban como mejor podían. Sin ningún adiestramiento que los guiara, cada quien tenía que apoyarse en su ingenio. La relación entre la administración y la mano de obra era frecuentemente confusa. Sin experiencia de liderazgo, los administradores se convirtieron en dictadores, abusando de su autoridad. Lo anterior no es sorprendente si tomamos en cuenta el poco conocimiento disponible sobre las funciones y responsabilidades administrativas.

Las relaciones entre el administrador y sus empleados eran también sumamente confusas. Prácticamente todos los estándares de producción estaban establecidos subjetivamente sin apenas tomar en cuenta los sistemas de trabajo o el análisis de movimientos. Era en alto grado accidental que el talento de un empleado fuera adecuado a los requerimientos de un puesto. En lugar de que los puestos fueran asignados de acuerdo con las habilidades *determinadas y conocidas*, los empleados eran asignados a trabajos al capricho del su-

pervisor. Bajo estas condiciones, no es de sorprenderse que los obreros no hayan respondido con su mejor esfuerzo. Agréguese a lo anterior la falta de incentivos que recompensaran un buen trabajo desarrollado y podremos entender de inmediato el por qué la norma de actuación aceptada entre los trabajadores era la establecida por el "razonamiento" de los compañeros —es decir, marcialmente sistemática.

Sin estándares fiables de cualquier tipo, los administradores se encontraban en la precaria posición de establecer salarios, determinar promociones y recompensar actuaciones superiores al promedio y todo en base a tanteos, intuición y experiencias anteriores. Dadas estas condiciones, los obreros trataban de derrotar al sistema y los administradores a exprimir hasta la última gota de trabajo que pudieran obtener del obrero. No era una situación ni feliz ni eficiente, aunque servía para el propósito de producir bienes para satisfacer las crecientes demandas de una economía en expansión.

Este era el cuadro económico prevaleciente cuando un joven ingeniero llamado Frederick W. Taylor comenzó a desarrollar un sistema administrativo que hoy se conoce generalmente como administración tradicional o científica.

ESCUELA TRADICIONAL: LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La administración tradicional o científica se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de la producción —investigación y análisis de la operación del taller—. Aunque interesado en técnicas específicas tales como estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución del equipo en la planta, incentivos de salarios, administración de personal e ingeniería humana —todas ellas centradas en la *eficiencia y producción*— dicho enfoque está firmemente basado en la teoría. Siendo la primera estructura de conceptos administrativos, ha servido bien a los administradores y ha provisto una base sobre la cual los estudiosos pueden construir y mejorar.

FREDERICK W. TAYLOR

En el desarrollo de su tipo de administración, el enfoque de Taylor era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo y de estas observaciones, derivar principios. Veía la administración como el proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar manteniendo todos los demás factores del trabajo constantes, excepto el que debía ser cambiado, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones y estudios y, finalmente, probar la validez de dicho principio a través de aplicaciones subsecuentes.

Utilizando este enfoque para estudiar el trabajo, Taylor dejó una verdadera riqueza de información administrativa para practicantes posteriores. Es tal vez mejor conocido por el desarrollo de estudios de tiempos para determinar un estándar de producción que constituyera un día justo de trabajo. Los experimentos de Taylor sobre el manejo y acarreo del hierro colado, por ejemplo, son clásicos en el análisis y estudio sistemático de problemas.

Junto con Maunsel White, Taylor desarrolló el acero de alta velocidad, utilizando el enfoque experimental arriba descrito. Aunque el desarrollo de dicho producto fue muy

valioso para la industria, para nosotros es más interesante el enfoque utilizado que el producto obtenido. También es interesante para nosotros el estudio de Taylor durante 26 años sobre el arte de cortar metales. Dicho proyecto también dejó una valiosa información que podría ser usada por la administración en el sentido operacional.

Cambiando al área conceptual, Taylor separó el trabajo mental del manual enfatizando grandemente el aspecto mental de la planificación —qué era lo que debía hacerse, cómo, por quién, cuán pronto era necesario y cuándo podía estar terminado—. Para lograr los fines planificados, Taylor introdujo el concepto de los especialistas funcionales —lo que ahora podríamos comparar a la utilización de una organización *staff*.

Sus cuatro principios de la administración científica forman ahora una legión. En resumen, Taylor dijo que los trabajadores debían ser seleccionados científicamente, adiestrados y asignados a aquellos puestos para los cuales estuvieran mejor capacitados, física y mentalmente. En segundo lugar, el trabajo debería ser analizado científicamente y no intuitivamente. Tercero, debería existir una cercana cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan, de manera que el trabajo pueda ser hecho de acuerdo con los principios desarrollados en su análisis científico. Y finalmente, la administración y la mano de obra debían compartir igual responsabilidad —cada sector efectuaba el trabajo para el cual estuviera mejor calificado.

En su sistema de administración, Taylor favoreció el uso del principio de la excepción, y pidió el establecimiento de una tarea diaria grande, con una recompensa por efectuarla y un castigo por no lograrla. Finalmente, Taylor abogó por la investigación y la experimentación continua para desarrollar nuevos caminos para mejorar la eficiencia productiva y administrativa. Todo esto hacía notar que implicaría mayores costos en cuanto a salarios, pero Taylor creía que la administración debía enfocar su atención sobre el costo unitario de producción y no en el costo de mano de obra; ya que aunque aumentara el monto total de los salarios, la producción aumentaría en una mayor proporción, reduciendo así los costos unitarios. El objetivo de Taylor era aumentar el producto por trabajador, y para lograrlo pedía a la administración que mejorara las condiciones de trabajo, redujera el esfuerzo físico (y por tanto, la fatiga), y permitiera que cada individuo desarrollara su potencial máximo.

Como persona, Taylor era un hombre de gran fuerza de voluntad, justo, sistemático, determinado y estricto, con un fuerte sentido de la ética protestante. Su punto débil era la escritura, ya que su fuerte era la experimentación y la acción.

El que Taylor actuara como catalizador en el desarrollo de la escuela tradicional de la administración es innegable. Como es de suponer, muchas de sus prácticas y principios no eran nuevos. Ya hemos visto que Jevons y Babbage habían concebido experimentos similares muchas décadas antes que Taylor. Sin embargo, el tiempo ya estaba maduro para la doctrina de Taylor y si él no la hubiera propuesto, es indudable que alguna otra persona hubiera venido a encabezar el movimiento científico.

LOS GILBRETH

Cercanamente asociados a Taylor tanto en tiempo como en obras, los Gilbreth (Frank y su esposa Lillian) hicieron también contribuciones originales a la escuela de la administración tradicional o científica. Se les conoce mejor por el desarrollo de sus reglas de la economía de movimientos, particularmente, los movimientos básicos de las manos que ellos llamaron "*therbligs*". Utilizando esta herramienta analítica, las secuencias de los movi-

mientos estándares podrían ser prescritas. Taylor también estaba interesado en estudios de tiempos y movimientos. Pero mientras que él se concentró en cuánto tiempo tomaba efectuar un trabajo, los Gilbreth se interesaban en qué tipo de movimientos eran los más efectivos. Por consiguiente, el sistema de Taylor aumentaba la producción incrementando la rapidez y eliminando sistemáticamente la "vigilancia" tipo militar; el sistema Gilbreth aumentaba la producción eliminando los movimientos inútiles. Ambos sistemas, aplicados juntos, han formado los cimientos de la eficiencia del trabajador, que ha sobrevivido a todos los ataques y está firmemente cimentada en la industria moderna.

Es interesante hacer notar que la señora Gilbreth introdujo un concepto conductista al pedir el reconocimiento de los factores psicológicos y su importancia en cuanto a la adaptación y productividad del obrero.

Los Gilbreth, como Taylor, estaban orientados hacia el taller —esto es—, estaban interesados en aumentos en la productividad. Además, se interesaban en el desarrollo de una ciencia del trabajo y en diseminar el nuevo evangelio a través de la palabra y la escritura.

OTROS CONTRIBUYENTES

Aunque Taylor y Gilbreth son los líderes reconocidos, muchos otros contribuyeron al desarrollo de esta escuela. Los economistas clásicos como Adam Smith, W. S. Jevons y James Mill entran en esta categoría. Charles Babbage, Boulton y Watt y Robert Owen también, con su enfoque analítico y sistemático a la administración de talleres, establecieron conceptos fundamentales en muchas áreas. En 1767 Sir James Steuart captó el espíritu de la administración científica al dividir el trabajo en mental y manual.

En 1826, James Mill sugirió que los estudios de tiempos y movimientos eran una actividad distinta. En la década de 1850, Henry Poor enunció sus principios relacionados con la cuidadosa división del trabajo y la utilización efectiva de hombres y equipo —principios que fueron puestos en efecto por David C. McCallum.

Muchas personas consideran que el pionero de la escuela tradicional de la administración fue Henry R. Towne, quien en 1870, ya utilizaba una aplicación sistemática y científica de métodos eficientes en su fábrica.

En 1881, Henry Metcalfe introdujo un sistema comprensivo de control en el Arsenal de Frankford, era tan práctico y eficiente que 30 años después Taylor se reconoció en deuda con él.

Harrington Emerson, contribuyó en mayor medida que sus contemporáneos al popularizar la filosofía de la eficiencia. Siendo un firme seguidor de Taylor, los *Doce principios de eficiencia* (1919) de Emerson, lo unen claramente a la escuela tradicional; dichos principios son: (1) ideales claramente definidos, (2) sentido común, (3) consejo competente, (4) disciplina, (5) trato justo, (6) registros confiables, (7) despacho, (8) estándares y células, (9) condiciones estandarizadas (10) operaciones estándares (11) instrucciones estándares escritas y (12) control de eficiencia.

A Harlow S. Person también debe incluirse, no tanto por su contribución conceptual como por su liderazgo y ayuda en probar que la administración científica no estaba dedicada únicamente a tomar el tiempo con un cronómetro y a aumentar la rapidez.

Morris L. Cooke no es importante como contribuidor teórico de la escuela clásica, pero sí lo es en el aspecto de la aplicación de los conceptos de la administración en organizaciones que no eran de negocios —en particular a instituciones gubernamentales y

educativas—. En 1940, Cooke, en colaboración con Phillip Murray, el entonces presidente de la C.I.O.,¹ publicó *La mano de obra organizada y la producción*, libro que trataba sobre relaciones obrero-patronales y la administración científica.

Aunque ninguno de los autores anteriormente mencionados puede compararse en importancia con Taylor y Gilbreth, sus obras fueron significativas; y los esfuerzos combinados de todas estas personas contribuyeron a la corriente del pensamiento conocida como la escuela tradicional o científica.

Al escribir sobre la administración científica en 1954, Peter Drucker dijo: "Puede muy bien ser la más fuerte y la más duradera contribución al pensamiento occidental que haya hecho Estados Unidos desde los Ensayos federalistas." Mientras la sociedad industrial, continúe existiendo, siempre tendremos el conocimiento de que el trabajo puede ser estudiado sistemáticamente, puede ser analizado, puede ser mejorado actuando sobre sus partes elementales."²

LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

La escuela del comportamiento surgió de los esfuerzos de líderes tales como Gantt y Munsterberg para reconocer la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era que dado que el administrador logra que se hagan las cosas a través de personas, el estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Los estudiosos del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámica de grupos, motivos individuales, relaciones de grupos, etcétera. La escuela es ecléctica e incorpora la mayor parte de las ciencias sociales, incluyendo a la psicología, sociología, psicología social y antropología. Su rango es amplio e incluye desde cómo influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicociológicas. Centrándose en el elemento humano, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intra e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas.

El origen de esta escuela puede ser trazado en 1879, cuando Wilhelm Wundt estableció en Leipzig un laboratorio para estudiar el comportamiento humano, siendo éste el primer paso importante para transformar la psicología en una ciencia experimental. Fue en Leipzig donde estudió en 1885 el doctor Hugo Munsterberg, aunque fue hacia 1913, siendo profesor en la Universidad de Harvard, cuando publicó su libro *Psicología y eficiencia industrial*, introduciendo el nuevo campo de la psicología industrial.

HUGO MUNSTERBERG

Como líder que era en los primeros estudios en psicología industrial que se efectuaron en Harvard, las obras de Munsterberg eran avidamente devoradas. Hablaba y escribía sobre un

¹N. del T. C.I.O. significa Congreso de Organizaciones Industriales que es un sindicato obrero que agrupa a sus miembros por el tipo de industria en la cual laboran.

²N. del T. Los Ensayos federalistas son una serie escrita por Adams, Jefferson, Madison y otros patriotas estadounidenses para convencer al pueblo norteamericano de que votarar a favor de la constitución hoy vigente.

³Peter Drucker, *The Practice of Management*. New York: Harper & Bros., 1954. p. 280.

sin número de temas, desde temperancia en el adiestramiento de puestos, tanto en artículos populares en el *Ladies' Home Journal* como tratados profundos en las más renombradas revistas técnicas. En esta época, la administración científica no tenía bases muy firmes, debido a la falta de pretensión intelectual y la mala aplicación de los presupuestamente expertos. Sin embargo, Munsterberg abogó en su libro por una mayor participación de la ciencia en la administración. Creó el campo de la psicología industrial aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la administración científica —el estudio y la explicación científica de diferencias individuales.

He aquí el principio de la escuela del comportamiento humano como parte integral de la administración científica. Munsterberg argüía que la psicología industrial y la administración científica, debían unirse porque ambas proclamaban la misma verdad —que la eficiencia nunca podría lograrse a través de una dirección abusiva—. En lugar de ello, debería venir a través del análisis científico del trabajo y la adaptación del obrero a su trabajo y a su psicología, de tal manera que pudiera lograr un puesto floreciente y una perfecta armonía interna.

HENRY L. GANTT

Gantt fue contemporáneo y protegido de Taylor y es difícil clasificarlo en una sola escuela. Sus conceptos de costo organizacionales y su plan de bonificaciones lo podrían ubicar fácilmente con los tradicionalistas. Sin embargo, en todo su trabajo, Gantt demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario. En 1908 presentó una conferencia ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en la cual pedía una política de enseñanza e instrucción para los trabajadores, en lugar de la acostumbrada dirección autocrática —una afirmación de la psicología de Gantt sobre las relaciones con los empleados—. En vista de sus incansables esfuerzos a favor de la clase trabajadora, Gantt tiene un lugar y es en parte responsable por el crecimiento de la escuela del comportamiento.

ELTON MAYO

Elton Mayo es mejor conocido como el padre de los experimentos de Hawthorne y como un firme abogado de la escuela del comportamiento. Como ya hemos visto, fue él quien, trabajando en el Departamento de Investigaciones Industriales de Harvard, dirigió el equipo que efectuó el estudio en la planta Western Electric en Hawthorne para evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en situaciones de trabajo. Como resultado de estos estudios, Mayo propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrolló una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo. A través de su obra, se agregó una nueva dimensión a los entonces existentes conceptos administrativos —que para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

Como resultado, sabemos en la actualidad, entre otras cosas, que la actuación del trabajador está relacionada con factores tanto físicos como psicológicos y sociológicos; que los empleados desarrollan sus propias normas o estándares de producción; que el *status*,

las satisfacciones sociales y otros factores similares afectan la satisfacción que el empleado recibe de su puesto y por tanto, a la producción; y que los grupos informales de trabajo desarrollan sus propios conceptos con respecto a lo que debe hacerse por la empresa, lo que un empleado debe decir a su supervisor, y qué acción debe tomarse contra aquellos empleados que producen más de la cuenta. En otras palabras, esta escuela levantó el velo psicossociológico que hasta entonces había oscurecido al obrero y confundido a los administradores con respecto a la selección de la mejor supervisión.

A través de los esfuerzos de investigación de Mayo (en unión de su compañero F.J. Roethlisberger), se dio a conocer la escuela del comportamiento. Los administradores, dándose cuenta de la importancia de dicho estudio, gradualmente se volvieron hacia esta corriente del pensamiento administrativo. En la actualidad, la corriente del comportamiento es tan amplia como profunda, es una parte del creciente campo del estudio administrativo y ocupa correctamente una posición importante en su totalidad.

MARY PARKER FOLLETT

Una discusión de la rama del comportamiento en el pensamiento administrativo debe incluir las ideas de la trabajadora social Mary Parker Follett. Virtualmente, toda su vida estuvo dedicada al desarrollo de una nueva filosofía administrativa que incorporara una comprensión de las motivaciones del individuo y del grupo.

Básicamente, la señorita Follett enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo, y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo —no forzar y manejar—. En su trabajo de consultación, la señorita Follett reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo, los cuales, ella profetizó, algún día serán la base para todos los enfoques firmes en el orden nacional e internacional. A la escuela del comportamiento, ella agregó dos nuevos vocabios, "unión" y "pensamiento de grupo" que subsecuentemente han calculado la literatura administrativa.

OLIVER SHELDON

Los conceptos de Sheldon lo podrían lógicamente situar ya sea en la escuela del comportamiento o en la escuela del proceso. Estableció un conjunto de funciones y principios administrativos que lo podrían definitivamente situar dentro de la escuela del proceso; y sin embargo, su gran énfasis en la responsabilidad administrativa; su visión de la industria, no como una masa de máquinas, sino como un grupo de hombres, un complejo humano, y sus esfuerzos por sintetizar la administración científica, con la ética social, lo podrían situar dentro de la escuela del comportamiento. Aunque puede ser punto de controversia, el peso de la escuela del comportamiento parece estar a su favor. De hecho, tanto Sheldon como Follett predicaron el énfasis subsecuente en el comportamiento humano a través de su concepto "el hombre es primero".

CHESTER I. BARNARD

La participación de Chester I. Barnard en el desarrollo de esta corriente del pensamiento está en su análisis lógico de la estructura organizacional y de la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Algunos eruditos no incluyen a Barnard en la escuela del

comportamiento sino en una nueva escuela fundamentada en su concepto del sistema social. Dicho concepto está sumamente relacionado con el enfoque del comportamiento y difiere solamente en que la administración es considerada como un sistema de relaciones interculturales. La distinción es lógica, pero para nuestros propósitos, la clasificación general de la escuela del comportamiento es suficiente, e incluye el estudio de la administración como sistema de relaciones interculturales.

Chester Barnard veía la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y sociales. Altamente sociológico en su enfoque sobre la administración, de todas maneras Barnard hizo énfasis repetidamente sobre el individuo y su importancia como factor estratégico que debe ser inducido a cooperar.

Al analizar las calidades de las fuerzas en acción en una organización, Barnard comenzó con las del individuo, analizó las funciones del ejecutivo e incluyó ambas en su análisis del concepto integral de la organización. Para él, la organización era un sistema de interacciones cuya continuación dependía del balance entre las contribuciones de cada miembro individualmente y de las satisfacciones que obtenía. Así, reconociendo el comportamiento individual, veía la función del administrador como la de distribuir "satisfacciones" —dinero, *status*, etc.— para obtener un comportamiento individual, coordinado y prescrito. A través de este tipo de análisis, Barnard trajo más que cualquier otra persona, una visión más erudita y científica a la totalidad de las organizaciones administrativas.

Como resultado del trabajo de Mayo, Follett, Barnard, Munsterberg y otros que trajeron una visión más comprensiva a la administración, no es raro, en la actualidad, encontrar sociólogos y antropólogos empleados en la industria para ayudar a prevenir enfermedades y prescribir correctivos. Los campos de la sociología industrial y de la antropología aplicada han surgido con resultados sumamente prometedores en el estudio de procesos y subculturas tales como relaciones obrero-patronales, sindicatos y negociaciones colectivas.

APORTADORES CONTEMPORÁNEOS

A esta escuela del comportamiento de crecimiento continuo, podríamos muy bien añadir a autores contemporáneos tales como Simon, Argyris, Selekman y Leavitt. Suya ha sido la tarea de redondear varias facetas de esta importante escuela del pensamiento, y su obra ha sido de no poca significancia dentro de esta línea. Sin embargo, aunque definitivamente importantes, sus contribuciones son demasiado recientes para tener ya un lugar preciso en una perspectiva histórica. Dicho de otra manera, el polvo levantado no se ha asentado aún lo suficiente como para ver con claridad sus posiciones. Mientras que debemos reconocer sus esfuerzos, es aún demasiado pronto como para clasificar, evaluar y ordenar sus aportaciones. Esta tarea le corresponde a los estudiosos del pensamiento administrativo, quienes serán capaces, con su visión clasificada por el tiempo, de poner cada obra en su perspectiva apropiada.

ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La escuela del proceso administrativo, construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa.

La administración se ve como un proceso universal y prácticamente idéntico sin importar su esfera de operación: gubernamental, industrial o institucional. Debido a que la administración se considera como un proceso, esta escuela efectúa el análisis de dicho proceso analizando las funciones del administrador: planificar, organizar, emplear, dirigir y controlar. En cuanto estas funciones tratan con los individuos involucrados, la escuela es algo ecléctica en el hecho de que los aspectos pertinentes de las ciencias sociales son reconocidos. Hasta ahora, sin embargo, no han sido activamente incorporados en la teoría de la escuela del proceso administrativo.

HENRI FAYOL

Sin duda alguna, Henri Fayol, fue el padre de esta corriente del pensamiento administrativo. Su original y perceptiva enumeración de las funciones administrativas todavía se lee como un tratado actual sobre la administración, y su clásico análisis de las funciones administrativas ha pasado la prueba del tiempo. De hecho, su ordenado análisis de la administración desde la junta directiva hacia abajo fue descubierto en Estados Unidos hacia 1950.

De acuerdo con Fayol, el estudio, análisis y enseñanza de la administración se deben enfocar desde el punto de vista de sus funciones, que definió como: (1) predicción y planificación, (2) organización, (3) dirección, (4) control y (5) coordinación. Destacando, que estas funciones se aplicaban a *toda* empresa administrativa. Fayol, previó la simplicidad del estudio y análisis administrativos cuando sólo se estudiaran una en lugar de muchas ciencias administrativas.

De estas cinco funciones, Fayol, pensó que la planificación era la más importante y la más difícil. Razonaba que una pobre planificación llevaría a dudas, pasos en falso, acciones fuera de tiempo, debilidad general y posiblemente el fin de la empresa. Veía a la organización como un problema que involucra tantos recursos materiales como humanos. Fayol, confinó su discusión sobre los aspectos humanos, lo cual lo marcó como miembro del enfoque del comportamiento. Para él, la dirección y la coordinación eran necesarias para iniciar y operar efectivamente un sistema de trabajo, con el control como un sistema de revisión.

Aunque es quien dio origen a la escuela del proceso administrativo, Fayol, no fue entusiastamente aceptado o comprendido en su época. Sus conceptos estaban adelantados a su tiempo en más de 30 años. ¿Por qué, podríamos preguntar, una persona cuya filosofía administrativa era tan firme, fue prácticamente ignorado tanto en su Francia nativa, como en Estados Unidos? Existen varios factores que pueden explicarlo.

Un famoso ingeniero francés, Charles de la Poix de Fréminville, se impresionó tanto con Taylor y su obra que después de conocerlo en 1912, le hizo una enorme propaganda a la administración científica de Taylor por toda Francia. Fue tan efectivo Fréminville que casi él solo inició un movimiento de la administración científica. Además de esta base, los franceses se asombraron ante la rapidez y eficiencia con que las tropas americanas construían muelles, embarcaderos, ferrocarriles, etcétera, necesarios para la Primera Guerra Mundial. Debido a la enseñanza previa de Fréminville, los franceses ya tenían una palabra para esta hazaña —taylorismo— y por orden del Ministro de Guerra francés, George Clemenceau, todas las plantas bajo su control debían estudiar e instalar los métodos de Taylor.

JAMES D. MOONEY

En 1926, James D. Mooney, concibió la idea de que la organización empleada por todos los grandes administradores era la misma, y procedió a probarlo. Su obra dio énfasis y estatuta a la corriente del proceso administrativo. Lo que obtuvo fue un concepto de organización basado en procesos escalafonados, definiciones funcionales de puestos y coordinación fundamental. Sin mencionar el elemento humano, el de Mooney era un estricto enfoque ingenieril a la tarea del administrador de lograr que se hiciera el trabajo a través de otros. En la actualidad se considera ésta como la más completa descripción del análisis de la organización clásica.

ESCUELA CUANTITATIVA

La creciente importancia de la escuela cuantitativa, desde la Segunda Guerra Mundial, ha sido tan considerable que merece ser tratada en detalle en otro capítulo. Sin embargo, con el propósito de terminar el reconocimiento de las escuelas existentes, vale la pena mencionarla aquí como uno de los más fuertes desarrollos recientes en el *continuum* del pensamiento administrativo.

RESUMEN

En este capítulo hemos tratado de clasificar a los diferentes autores en el campo de la administración por el tipo de escuela que representan. Obviamente, nuestra clasificación es por fuerza arbitraria, ya que pocos autores expresan todas las facetas de una sola escuela, excluyendo a otras escuelas. Muchas otras obras de los proponentes los sitúan en dos o más escuelas. En algunos casos un autor puede ciertamente ser clasificado tanto dentro de la escuela del comportamiento como dentro de la escuela del proceso administrativo. De todas maneras, hemos identificado a las diferentes escuelas del pensamiento administrativo en cuanto a conceptos esenciales y principales exponentes.

Se ha hecho una excepción con la escuela cuantitativa, debido a que es relativamente reciente. En vista de su naturaleza colectiva y ecléctica, la escuela de las obras de los proponentes sitúan a éstos en dos o más escuelas. En algunos casos los estudiosos de la administración. El siguiente capítulo está dedicado a esta escuela del pensamiento.

ENFOQUE NEOCLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Los autores neoclásicos de la administración, se caracterizan por poner énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo; retoman conceptos de la escuela científica y de las relaciones humanas y proponen métodos desarrollados de acuerdo con las experiencias de las grandes empresas. Conceptos como objetivos, planeación, organización, dirección y control, son retomados y se establece una mejor manera de hacer las cosas "the best way". Aquí encontramos a autores como Peter Drucker, Ernest Dale, Koonts y Cryill O'Donell y William Newman, entre otros.

PLANEACIÓN

Planear implica definir objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esos objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades.

El primer paso del proceso administrativo señala la necesidad de fijar objetivos que guíen la acción de sus gerentes. En 1954 Peter Drucker escribió *The Practice of Management* que tuvo un gran impacto en la forma en que las empresas establecen y controlan el cumplimiento de sus objetivos. A partir de la propuesta de Drucker se desarrolló el modelo de administración por objetivos (APO), también conocido como administración por resultados. Posteriormente, el modelo de APO fue perfeccionado por Jorge Odiome y John Humble.¹

¹Jorge Odiome escribió *Management by Objectives* en 1965, mientras que John Humble escribió *Cómo implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales* en 1973.

De acuerdo con Drucker, un objetivo declara los resultados que se quieren alcanzar en un periodo determinado, pero el problema inicia cuando se trata de determinar el objetivo correcto. Generalmente las empresas toman las utilidades como el objetivo más importante, pero esto puede llevar a los gerentes en una dirección equivocada al grado que pongan en peligro a la empresa.

Los objetivos deben fijarse en las áreas en donde el desempeño y los resultados afectan la continuidad y prosperidad del negocio. Los objetivos en áreas clave deben permitirnos las siguientes actividades.²

- Organizar y explicar el rango total de fenómenos de la empresa en un número reducido de enunciados principales.
- Probar estos enunciados en la experiencia actual.
- Predecir el comportamiento de los resultados.
- Aprender la importancia de las decisiones cuando se están tomando.
- Permitir a los hombres de negocios analizar sus propias experiencias, y como resultado mejorar su desempeño.

El objetivo tradicional de maximización de utilidades no puede someterse a estas cinco pruebas, por lo que debe descartarse como objetivo único y general de la empresa.

Drucker señala ocho áreas en las que deben establecerse objetivos de desempeño: posición en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad de los recursos físicos y financieros, tasas de dividendos o índice de retorno del capital invertido, desempeño gerencial y responsabilidad social de la empresa.

Generalmente, los objetivos de mercado se establecen sobre el volumen de ventas de la empresa, pero eso se relaciona muy poco con el desempeño o situación de la misma. Las ventas pueden incrementarse por problemas coyunturales en la economía, pero cuando ese problema pase puede sufrirse un colapso. Por otro lado, las ventas pueden bajar y la razón puede no ser un mercado con poco poder adquisitivo sino que hay productos sustitutos que están tomando su lugar. Por esta razón, los objetivos de mercado deben fijarse comparándose con el mercado potencial y con el desempeño de proveedores de productos similares que compiten en el mismo mercado. Para establecer estos objetivos primero hay que conocer el mercado, quién es el cliente, en dónde está, qué compra, qué considera valioso y cuáles son sus insatisfacciones.³

Por ejemplo, los objetivos de mercado se deben expresar de la siguiente manera:⁴

- La posición deseada de los productos en su mercado actual, expresada en dólares y como porcentaje del mercado; y su comparación, con la competencia directa e indirecta.
- La posición deseada en nuevos mercados, expresada en dólares y como porcentaje del mercado, y comparando con la competencia directa e indirecta.
- Los productos que deben abandonarse por razones técnicas debido a la tendencia del mercado.

²Peter Drucker, *The Practice of Management*. Ed. Pan Book Ltd., 1968, p. 83.

³*Ibid.*, p. 86.

⁴*Ibid.*, p. 88.

- Los nuevos productos que se necesitan en mercados existentes; el número de productos, sus propiedades, el volumen en dólares y la parte de mercado que debe ganarse en un periodo determinado.
- Los nuevos mercados que los nuevos productos deben desarrollar, expresados en dólares y en puntos porcentuales.

De la misma forma, para fijar objetivos respecto a las innovaciones se debe considerar que hay innovaciones de productos y de servicios e innovaciones en las habilidades y actividades necesarias para surtirlos. La innovación puede venir de la necesidad del mercado o del conocimiento desarrollado en escuelas y laboratorios.

El problema al definir los objetivos de innovación es la dificultad de medir el impacto relativo y la importancia de las innovaciones. Por ejemplo, el liderazgo tecnológico es deseable, pero cómo determinamos qué es más importante: cien mejoras menores aplicables de inmediato o un descubrimiento fundamental que en diez años podría cambiar las bases del negocio.

Será necesario que cada empresa haga su evaluación. Los objetivos de innovación pueden no ser tan claros como los objetivos de mercado. Para fijar objetivos de innovación, se deben de establecer pronósticos de innovación relacionados con los mercados que se quiere penetrar, de acuerdo a las líneas de producción de la empresa.

Por ejemplo, los objetivos de innovación deben expresarse de la siguiente manera:⁵

- Nuevos productos o servicios que se necesitan para alcanzar los objetivos de mercado.
- Nuevos productos o servicios que se necesitan debido a los cambios tecnológicos.
- Nuevos procesos y mejoras en viejos procesos que se necesitan para satisfacer metas de mercado.
- Mejoras en la manufactura para hacer posible el logro de objetivos sobre precios.

OBJETIVOS Y CONTROL

Los objetivos deben permitir el control. En primer lugar las acciones de los gerentes deben contribuir a un mismo objetivo. Los esfuerzos deben llevar una misma dirección y las contribuciones deben embonar para producir un todo sin huecos, fricciones o duplicidad de esfuerzo. Los gerentes deben entender lo que demandan los objetivos del negocio, y sus aportaciones deben medirse por la contribución que hacen el éxito del mismo. El objetivo de cada gerente debe definirse por la contribución que tiene que hacer al éxito de una unidad mayor a la cual está adscrito.⁶

Drucker señala el siguiente ejemplo que es muy ilustrativo: hay empresas en las que dos veces al año el empleado escribe una carta en la que define el objetivo de trabajo de su superior y el de su propio trabajo. Después establece los estándares de desempeño que piensa que le están aplicando. Lista las actividades que debe hacer para alcanzar los obje-

⁵*Ibid.*, p. 91.

⁶*Ibid.*, p. 151.

tivos y las cosas que considera que, dentro de su propia unidad, son el mayor obstáculo. También lista las cosas que la empresa y el supervisor hacen para ayudarlo a alcanzar sus objetivos. Finalmente, señala lo que se propone hacer el próximo año para alcanzar sus objetivos. Si su superior acepta la propuesta se convierte en la guía bajo la cual el empleado opera.⁷

Basándose en esta propuesta, diferentes autores crearon su propios modelos de APO, que en general contienen estos cinco pasos:

- El director y los gerentes establecen un conjunto de objetivos, asegurándose que el subordinado entiende las responsabilidades del superior y que hay un acuerdo en cumplirlos.
- Se establecen objetivos para cada gerencia y se genera un efecto de cascada: con base en los objetivos de la gerencia se fijan los objetivos de los departamentos, y con base en los objetivos de los departamentos se fijan los objetivos individuales. Los objetivos deben ser cuantificables y cumplirse en tiempos específicos.
- Se debe cuidar la interrelación de los objetivos fijados en los diferentes departamentos, sea entre diferentes jerarquías o entre áreas funcionales.
- Se elaboran los planes tácticos y operacionales, y se pone énfasis en las medidas de control.
- Debe haber una retroalimentación basada en la revisión y evaluación del cumplimiento de los objetivos.

DESVENTAJAS EXPRESADAS POR LAS EMPRESAS QUE HAN APLICADO APO⁸

- Consumen mucho tiempo especialmente durante el primer ciclo.
- Aumenta la cantidad de reportes, datos e indicadores.
- Puede pasar por alto objetivos cualitativos. Se tiende a tener un énfasis en datos que se pueden medir.
- Es de difícil aplicación. El programa que se tenga debe contar con el apoyo de la alta dirección, si se delega a un staff, no se tiene la autoridad suficiente para impulsar el programa.

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DENTRO DE LA PLANEACIÓN

De acuerdo con Ansoff⁹ la idea de la estrategia de la empresa empezó a recibir mayor atención a mediados de la década de los 60. Sin embargo, fueron Von Newman y Morgenstern (1948) quienes con su teoría de juegos introdujeron el concepto de estrategia en el mundo empresarial.¹⁰ El interés por el concepto, se debió a la necesidad de las empresas de tener una dirección de expansión y ámbito bien definidos, ya que los objetivos por sí solos no satisfacían esta necesidad. La forma en que se planeaba no propor-

⁷Ibid., p. 160.

⁸Leon C. Megginson, *Administración: conceptos y aplicaciones*, México: CECSA, 1988, p. 215.

⁹Igor Ansoff, *La Estrategia de la Empresa*, Pamplona: Universidad de Navarra, 1976.

¹⁰Ibid., p. 136.

cionaba un vínculo común entre el producto y el mercado que permitiera percibir hacia dónde se dirigía la empresa.¹¹

De acuerdo con Ansoff, la relación del producto con el mercado, el vector de crecimiento y la ventaja competitiva describen la estrategia de la empresa en el entorno externo. El vector de crecimiento indica la dirección en que la empresa se mueve respecto a su posición producto-mercado y tiene cuatro posibilidades: aumentar la participación de mercado, desarrollar nuevos productos, desarrollar el mercado logrando nuevos usos para los productos y diversificar con nuevos productos o nuevos mercados. Si se aíslan las características de las oportunidades únicas dentro del vector de crecimiento, se detecta la ventaja competitiva; ésta busca identificar las propiedades particulares de los productos y los mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva. Una vez que se define la estrategia, se debe evaluar su rentabilidad.¹²

De la estrategia derivan las políticas, los programas y los procedimientos. La política es una decisión contingencial, mientras que la estrategia es una regla para tomar las decisiones. La implantación de una política puede delegarse a niveles inferiores, la estrategia no se puede delegar, ya que requiere un criterio final ejecutivo. Los programas son una secuencia de acciones sincronizadas utilizadas para guiar y coordinar operaciones. Cuando la ocurrencia de una alternativa es cierta y repetitiva, la decisión toma la forma de un procedimiento operativo y permanente.¹³

ORGANIZACIÓN

El enfoque tradicional de organización del trabajo propuesto por la escuela científica sufrió cambios importantes a mediados del siglo pasado. Estos cambios ocurrieron conforme las empresas aumentaron su tamaño y con esto sus funciones y niveles jerárquicos. Elementos como la división del trabajo, la especialización, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control y la delegación de toma de decisiones, fueron tomados de modelos desarrollados en las grandes empresas como las compañías automotrices y petroleras.

DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN

Ernest Dale¹⁴ estudia la organización de las grandes corporaciones como General Motors en la década de los 60. Señala que hay una relación directa entre el tamaño y la complejidad de la organización. Cuando la empresa es pequeña, sus problemas se relacionan con la formulación de objetivos y la división del trabajo o asignación de responsabilidades. Por ejemplo, un propietario de un taller debe determinar sus objetivos (lugar, tipo de clientes, mercancía) y debe calcular las ventas, los ingresos y los costos. Estos factores influyen sobre el número y tipo de funciones que se deben ejercer. El primer paso en la división de funciones consiste en la determinación de las responsabilidades fundamentales de la empresa.

¹¹Ibid., p. 123.

¹²Ibid., pp. 128-129.

¹³Ibid., p. 136.

¹⁴Ernest Dale, *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*, México: Ed. Reverte Mexicana, 1970, p. 18.

Una vez que se han determinado las responsabilidades fundamentales de la empresa se determina quién debe llevarlas a cabo. Esto resulta en la división del trabajo y en la especialización que permite a un empleado mejorar su habilidad mediante la repetición constante de una tarea. También permite aprovechar las habilidades de los empleados, ya que se debe buscar la adecuación entre las aptitudes del individuo y las necesidades del puesto.

Hay tres criterios para determinar la división de actividades fundamentales:¹⁵

- El trabajo debe dividirse de tal manera que el empleado pueda convertirse en un especialista.
- Las habilidades especiales de los empleados deben aprovecharse al máximo.
- Los grupos de personas deberán abarcar un campo de actividades, realizable, homogéneo y separado.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

De acuerdo con Dale, una vez dividido el trabajo es necesario coordinarlo agrupándolo en actividades similares. La base sobre la cual se agrupan los trabajos se conoce como departamentalización. Ésta puede ser: por funciones, producto, lugar, cliente, proceso, maquinaria o tiempo.

Departamentalización por funciones: una de las formas más populares de agrupar las actividades ha sido por funciones. Éstas cambian de acuerdo con el objetivo y giro de la empresa, pero en las empresas dedicadas a la manufactura de bienes es común encontrar áreas de producción, finanzas y mercadotecnia. La principal ventaja es la eficiencia que se obtiene al reunir en unidades comunes a las especialidades similares y a las personas que poseen habilidades, conocimientos y orientaciones semejantes.¹⁶ La principal desventaja es que reduce la cooperación interdepartamental y dificulta la adaptación a cambios externos.

Departamentalización por producto: agrupa las actividades de la empresa de acuerdo con el producto o servicio realizado. Esta forma de agrupar actividades facilita el empleo de los recursos humanos y tecnológicos. Cada división de producto es autónoma y tiene sus propias unidades de producción, mercadotecnia y finanzas. Por ejemplo, las compañías automotrices se subdividen por líneas de productos. Su principal ventaja es que determina la responsabilidad en un producto o línea de productos y puede ser evaluado de forma específica la contribución a los objetivos de la empresa. Facilita la coordinación de funciones para su producción, mercadotecnia y financiamiento. Como desventaja encontramos que dispersa las habilidades de los empleados por producto y trae un elevado costo operacional si no se tiene una producción elevada.

Departamentalización territorial: agrupa las actividades de la empresa por regiones geográficas donde el trabajo se desempeña o se sirve a un mercado. Este tipo de subdivisión se utiliza cuando se cubren grandes áreas geográficas o cuando las empresas se han internacionalizado. Por ejemplo, algunas compañías petroleras se organizan por regiones,

¹⁵Ibid., p. 27.

¹⁶Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*, México: Prentice Hall, 2000, p. 303.

ya que la unidad natural de trabajo se centra alrededor de los principales mantos productores de petróleo. También la producción y las ventas se pueden subdividir bajo una base regional. La principal ventaja es que la facultad de tomar decisiones se ubica en la fuente de origen y evita pérdidas de eficacia cuando la empresa se dispersa demasiado.¹⁷ Se puede fijar la responsabilidad de los resultados por territorio, se logra formar recursos humanos ya que se crea una copia de la empresa pero en pequeño. La principal desventaja es que la coordinación y el control se vuelven un tanto difíciles.

Departamentalización por clientes: se agrupa de acuerdo con el tipo de personas para quien se hace el trabajo. Las características de los clientes constituyen la base para esta subdivisión. Refleja un interés fundamental en el cliente, es un criterio importante cuando el cliente es poderoso o representa un alto porcentaje de las ventas totales de la compañía. Por ejemplo, las tiendas departamentales tienen áreas para niños, damas, caballeros, etcétera. Su principal ventaja es que permiten la atención personalizada del cliente.

Departamentalización por procesos o por máquinas: las actividades se agrupan sobre la base de secuencia y flujo de operaciones o por la distribución racional del equipo. Por ejemplo, la industria siderúrgica se organiza basándose en el proceso y en la distribución de equipo. Se tiene el alto horno en donde se produce arrabio, el horno al oxígeno en donde se produce el acero, la máquina de colada continua en donde se producen los planchones y palanquillas, y las máquinas de rolado en donde se producen los rollos de lámina. El orden de los procesos no se puede cambiar y la distribución física de los equipos define el agrupamiento de personas y materiales.

Departamentalización por proyectos: el proyecto agrupa personal de diferentes áreas funcionales para cumplir un objetivo específico. Esta subdivisión es utilizada por empresas en que el cambio tecnológico es intenso, como las industrias electrónicas y farmacéuticas. Se reúne un equipo de especialistas en diversos campos de actividad a quienes se encarga sacar adelante un proyecto específico. Una vez terminado el proyecto, el personal regresa a su área funcional. La ventaja que presenta es que se pueden aprovechar las habilidades del personal; sin embargo, crea confusión en el personal porque se tiene a dos jefes a la vez: el jefe funcional y el jefe del proyecto.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, CADENA DE MANDO Y TRAMO DE CONTROL

Conforme la empresa crece, es necesario delegar autoridad. Esto se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.¹⁸ El crecimiento de la empresa y la delegación de autoridad incrementan los niveles jerárquicos de la empresa, lo que forma una cadena de mando a la vez que hace necesario examinar cuál es el número de empleados que un supervisor puede manejar eficazmente, esta actividad se conoce como tramo de control óptimo.

La cadena de mando es considerada como una línea de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos, y aclara quién le debe rendir cuentas a quién.

¹⁷Dale, *op. cit.*, p. 22.

¹⁸Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 305.

El concepto de tramo de control se refiere a cuántos subordinados puede supervisar un gerente en forma eficaz; analizar la amplitud del tramo de control es importante porque determina cuántos niveles jerárquicos tendrá una organización.

Dale propone un tramo de control óptimo entre tres y seis empleados; señala que a los obreros de línea se les puede supervisar en mayor número, pero a mayor jerarquía es menor el número de subordinados que se pueden supervisar. Considera que a medida que un empleado asciende en la escala jerárquica de la empresa, tiene que resolver una mayor cantidad de problemas. Los ejecutivos deben tener un alcance de control más pequeño que los gerentes de nivel medio o que los supervisores. Señala tres razones para limitar el tramo de control:

- A mayor número de subordinados, mayor número de relaciones directas y colaterales.
- Los seres humanos tienen una esfera limitada de atención, la cual hace imposible, después de un tiempo, realizar una función adecuada de la supervisión.
- Cuanto mayor es el número de subordinados, más probable es que estén dispersos en una área mayor, y más difícil será supervisarlos.

LA CARGA DE TRABAJO Y EL STAFF

El aumento en el tamaño de la empresa puede hacer que el director encuentre difícil manejar todos sus deberes. La responsabilidad técnica puede ser delegada mediante el establecimiento de una función separada. Es aconsejable nombrar un ayudante de "staff", que no tiene facultades para actuar con autonomía y que proporcionará a su jefe información y recomendaciones que éste usará a discreción. Las actividades del staff pueden incluir: coordinar trabajos de partes interesadas, investigación económica, investigación de mercado, tamizar visitantes y solicitudes para el gerente.¹⁹

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Estos conceptos se relacionan con la delegación de facultades para tomar decisiones. A mayor número de decisiones tomadas por diferentes niveles jerárquicos, mayor descentralización.

La necesidad de descentralizar no siempre aumenta en proporción al crecimiento de la empresa. Hay otros factores que desempeñan un papel importante como son la complejidad de operaciones, la variedad de productos y la dispersión geográfica. El grado de descentralización administrativa es indicado por: el número de decisiones tomadas en los niveles más bajos de la jerarquía administrativa, el nivel de gastos que un gerente puede aprobar sin consultar a sus superiores, el tipo de decisiones tomadas en los niveles más bajos de la organización. Las decisiones operativas indicarán menor descentralización, la toma de decisiones financieras y de personal indicarán mayor descentralización.²⁰

Cuanto más costosa resulta una decisión equivocada, debe ser tomada por los niveles más altos de la jerarquía organizacional. El grado de descentralización administrativa depende de los siguientes factores:²¹

¹⁹Dale, op. cit., p. 62.

²⁰Ibid., p. 115.

²¹Ibid.,

- Tamaño de la organización.
- Tipo de negocio.
- Tendencias económicas y políticas del país.
- Filosofía de la alta administración.
- Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia.
- Facilidad de información que permita tomar decisiones.

La descentralización no es buena ni mala. Los factores indicados determinarán el grado de centralización o descentralización más adecuado para la organización.

Dale visualiza la problemática para programar un cambio en la estructura de la organización y propone se realice un plan a corto y otro a largo plazo. El plan a largo plazo presenta el ideal de la estructura sin tomar en cuenta la personalidad o habilidades de los titulares. El plan a corto plazo habla de los cambios esperados a seis o 12 meses. Desde una perspectiva práctica explica cómo hacerlo. Por ejemplo: recomienda no poner en marcha el plan de cambio hasta que exista un acuerdo sustancial acerca de la bondad de su adopción. No es necesario anunciar a los empleados que va a haber una reorganización en el momento en que la alta gerencia toma la decisión de realizar el estudio. Es aconsejable esperar hasta que se hayan tomado las decisiones sobre los ejecutivos generales; sobre quién estará a cargo del estudio y sobre los métodos que se van a usar.²²

DIRECCIÓN

La función de dirección recibió mucha atención por los autores neoclásicos, quienes pusieron énfasis en los principios de la gerencia eficiente y eficaz, así como la mejor manera de delegar autoridad y coordinar actividades. *The best way* fue descrito como procesos que al ser seguidos asegurarían el éxito de las actividades gerenciales.

EL GERENTE EFICIENTE Y EFICAZ

Al referirse a la práctica gerencial, Peter Drucker²³ diferencia al gerente *eficiente* del *eficaz*. El concepto de eficiencia se relaciona con el hecho de hacer las cosas necesarias para alcanzar los objetivos —*hacer las cosas que hay que hacer*—, mientras que la eficacia se refiere a hacer bien las cosas que se hacen. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado porque no hay nada peor que los gerentes que dedican tiempo y esfuerzo a hacer correctamente cosas intrascendentes que no interesan a hacer en absoluto. La eficiencia es primero, hay que seleccionar las actividades que interesan y después poner cuidado en hacerlas bien.

También señala la diferencia entre eficacia y esfuerzo. La eficacia es la contribución personal a la productividad, mientras que el esfuerzo incluye trabajo intenso del gerente pero no garantiza resultados. El dirigente eficaz debe comportarse de la siguiente manera:²⁴

²²Ernest Dale, *Organización*, México: Ed. Técnica, 1972, p. 228.

²³Bill Roddin y Denise Ryan, *Manual de dirección por objetivos*, Bilbao: Deusto, 1996, pp. 13-14.

²⁴Peter Drucker, *Reflexiones para un director*, Madrid: Asociación para el progreso de la dirección, 1973, p. 8.

- Saber qué hacer con el tiempo; a qué dedicarlo.
- Define el trabajo por los resultados; se pregunta qué hay que lograr.
- Conoce y reconoce sus limitaciones compensándolas mediante una formación adecuada y mediante la elección de colaboradores capaces.
- Sabe determinar con exactitud cuáles son sus prioridades y las sigue sin distraerse en otras cosas.
- Cuando se halla ante un negocio, estudia las oportunidades antes que los problemas.

LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE ACUERDO CON HAROLD KOONTZ

A partir del trabajo de Henry Fayol, se trató de desarrollar una teoría de dirección que se pudiera aplicar universalmente. Harold Koontz, señala que el primer paso es descomponer el trabajo de la dirección en funciones que lo distingan de las tareas operativas: planeación, organización, formación de cuadros directivos, control, coordinación y delegación de autoridad son funciones básicas de la dirección.²⁵

Planeación: es la función de elegir los objetivos de la empresa, los planes de acción y los programas. La planeación no puede ser separada de la ejecución directiva.

Organización: es la función que enumera y determina las actividades necesarias para realizar los objetivos de la empresa; la agrupación de estas actividades, la asignación de un grupo de actividades a una sección mandada por un dirigente y la delegación de autoridad para llevarlas a cabo.

Dirección: abarca actividades que se relacionan con la guía y supervisión de subordinados. A los directivos les corresponde infundir en los subordinados una apreciación de las tradiciones, historia, objetivos y planes de la empresa. Deben desarrollar la cualidad de trabajar en equipo y aprender de los demás.

Control: se relaciona con actividades que ajustan los acontecimientos a los planes. Conseguir que los acontecimientos coincidan con los planes significa localizar a los responsables de las desviaciones y adoptar los medios necesarios para conseguir una mejora en el funcionamiento.

Formación de cuadros: es la función de dotar de hombres a los cargos creados por la estructura de la organización. El director debe definir necesidades respecto a las personas que han de hacer el trabajo, incluyendo las compensaciones para un financiamiento eficaz; seleccionar, evaluar y mantener un inventario de candidatos a los puestos, entrenamiento y mejora de candidatos y titulares para que desempeñen sus cometidos de modo más efectivo.

Coordinación: el recurso más importante en la coordinación es el supervisor; su principal deber es poner de acuerdo a los subordinados para realizar el trabajo, lo que puede conseguir alguien capaz de mantener contactos personales adecuados. La coordinación es muy importante en las primeras etapas de la planeación, ya que una vez puestos en marcha los planes seccionales es más difícil modificarlos y adaptarlos.

Delegación de autoridad: conforme la empresa crece, es necesario delegar autoridad. Esto se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición para dar

²⁵Harold Koontz y Cyril O'Donnel, *Dirección de empresas: un análisis de las funciones directivas*, España: McGraw-Hill, 1961, p. 36.

órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. Para lograr una delegación efectiva se deben exponer de manera clara los planes y políticas a seguir; definir la asignación de trabajos y de autoridad de acuerdo con lo que se espera conseguir; elegir al hombre adecuado, teniendo en cuenta el trabajo a realizar; mantener líneas de comunicación abierta; establecer los controles convenientes; recompensar la delegación efectiva por parte del superior y la demostración por parte del subordinado de su competencia para recibirla.²⁶

Koontz establece tres principios de la delegación de autoridad:²⁷

- La autoridad se debe delegar según los resultados que se espere conseguir. En la medida y forma suficientes para conseguir estos resultados
- La responsabilidad tiene un carácter absoluto. La responsabilidad del subordinado ante el superior es absoluta. A su vez, ningún superior puede esquivar por medio de la delegación de autoridad la responsabilidad que le incumbe por las actividades de los subordinados.
- Autoridad es el poder que tiene un jefe para cumplir las misiones que le han asignado, y responsabilidad es la obligación de usar esa autoridad para cumplir dichas misiones. Se desprende como consecuencia que la autoridad debe corresponder a la responsabilidad.

CONTROL

De acuerdo con Newman²⁸ el procedimiento para controlar consta de tres pasos: fijación de estándares que representen el rendimiento deseado, comparación de resultados con estándares y retroalimentación a personas clave para lograr la corrección de defectos.

- a) *Fijación de estándares que representen el rendimiento deseado.* Los estándares para fines de control dependen en gran parte de los planes trazados previamente. Específicamente, a la fijación de objetivos. Se deben expresar claramente las características determinantes de un buen desempeño y ubicar la responsabilidad individual. Los estándares con fines de control son sumamente eficaces cuando se vinculan con el desempeño de una persona.

Hay que elegir puntos estratégicos de vigilancia para facilitar la evaluación del trabajo de todos los participantes simultáneamente. Los puntos de medición se establecen a lo largo del proceso. La valoración se puede hacer en dos tiempos: mientras se ejecutan las operaciones y terminado el trabajo para detectar defectos y reajustar el trabajo. Es recomendable establecer puntos de control en las primeras etapas del proceso para detectar las imperfecciones a tiempo y poder hacer las correcciones necesarias. También hay que revisar la forma en que se ejecuta el trabajo. Esto es: revisar el producto y el proceso. El control se establece tanto en métodos como en resultados.

²⁶*Ibid.*, p. 102.

²⁷*Ibid.*, p. 97.

²⁸William Newman y cols., *The Process of Management*, N.J.: Prentice Hall, 1961, p. 822.

b) *Comparación de estándares y retroalimentación.* Esta etapa contiene la medición del trabajo que se ejecuta en función de los estándares; la comunicación de la evaluación de las personas que pueden intervenir consigue diferencias. Si se fijaron los estándares adecuadamente, la valoración dará resultados. Se deben evaluar resultados cuantitativos y cualitativos, y aprovechar los sistemas de control de la compañía. Si es posible, utilizar la Técnica de evaluación y revisión de proyectos (PERT, por sus siglas en inglés, Project Evaluation and Review Technique) para calcular tiempo y costo para controlar proyectos, o bien utilizar los registros de rotación de personal, ausentismo, quejas, sugerencias, etcétera. Es recomendable revisar pronósticos, muestrear productos para ver calidad, hacer auditorias para ver si todos acatan los procedimientos de la empresa y llevar a cabo pláticas con las personas cuyo trabajo se controla.

Al elaborar los informes destinados a controlar, se debe tener mucho cuidado. El registro oficial de los resultados y las comparaciones con los estándares es sencillo, pero mientras mayor sea el número de personas que intervienen mayor será la importancia de la tarea de valoración. En primer lugar la información se debe enviar a la persona cuyo trabajo se controla, pues ella podrá hacer las correcciones necesarias. También se debe enviar al directivo que toma las decisiones respecto a ese trabajo. La rapidez es una virtud en el control; mientras más rápido se detecte la falla y se corrija, costará menos.

c) *La corrección.* El informe de evaluación lleva a un nuevo ciclo de control que puede suponer medidas correctivas o parciales o puede llevar a formular los planes nuevamente. Se debe analizar con mucho cuidado cuáles son las razones para la desviación. Por ejemplo, si los estándares se fijaron con pronósticos, es posible que éste no haya sido exacto, por lo que no deberá provocar una reacción inmediata. El próximo proceso de planeación servirá para ajustar los pronósticos y considerar factores que no se habían incluido con anterioridad.

RESUMEN

Este capítulo presenta las ideas de los autores neoclásicos de la administración que aparecen después de la segunda guerra mundial, cuando las empresas crecen y empiezan operaciones en otros países. Las necesidades de planeación, organización, dirección y control se ven afectadas por la expansión de las empresas. Los teóricos de la administración toman sus referencias de las grandes empresas y establecen la mejor práctica *the best way*. También aparece una nueva filosofía respecto a la práctica directiva; la gerencia eficiente y eficaz que controla la planeación estratégica de la empresa y entiende hacia dónde va y cómo lograrlo. Los sistemas de control mejoran al utilizar técnicas matemáticas y de auditoría administrativa.

COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La escuela de las relaciones humanas, de la década de los años 30, dio origen a las teorías del comportamiento humano en la administración que surgieron al final de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos investigaron el comportamiento individual y de grupo para explicar la conducta del hombre en el lugar de trabajo. Deseaban conocer la forma en que se relacionan las necesidades, la motivación, la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Autores importantes en este campo fueron Abraham Maslow, Chris Argyris y Frederick Herzberg, quienes investigaron las necesidades humanas y la motivación; Douglas McGregor y Rensis Likert, hicieron aportaciones sobre el control y los estilos de dirección, y Herbert Simon, explicó el comportamiento organizacional a través del proceso de toma de decisiones. La teoría del comportamiento ha sido la base para la creación de las técnicas de desarrollo organizacional, como veremos en este capítulo.

ABRAHAM MASLOW

Maslow presentó su teoría de la motivación,¹ en la que señaló que las necesidades humanas son las que llevan al hombre a actuar y que al ser éste una persona siempre insatisfecha, en cuanto cubre una necesidad tiene otra que satisfacer. Maslow propuso una jerarquía de necesidades con cinco niveles: en el nivel más bajo de la jerarquía se encuentran las necesidades fisiológicas, le siguen las de seguridad, las sociales, las de estima y finalmente las de autorrealización.

¹Abraham H. Maslow, *Motivación y personalidad*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991, 1a edición, 1954, pp. 21-66.

Primer nivel. Necesidades fisiológicas u orgánicas relacionadas con la supervivencia del individuo, como el hambre, la sed, el sueño, el deseo sexual, etcétera. Estas necesidades son las más apremiantes y el hombre busca su satisfacción antes que cualquier otra.

Segundo nivel. Las necesidades de seguridad; la protección contra el peligro, amenaza y privación motivan la conducta cuando las necesidades fisiológicas están relativamente cubiertas. Las necesidades de seguridad dominan la dirección del comportamiento, mientras no estén satisfechas.

Tercer nivel. Necesidades sociales; las relaciones que el individuo tiene con la comunidad. Sentirse miembro de una organización, ser bien recibido y estimado por los compañeros. Dar y recibir afecto se vuelven importantes cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente cubiertas.

Cuarto nivel. Necesidades de autoestima y prestigio; relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. El respeto y confianza en sí mismo, la autonomía, el perfeccionamiento y competencia son importantes para su autoestima. Que se reconozca la categoría que se merece, su buen nombre, estimación y respeto de los compañeros de trabajo y de la comunidad es importante para cubrir sus necesidades de prestigio.

Quinto nivel. Necesidades de autorrealización; las necesidades que más ennoblecen al ser humano. El impulso por actualizar las propias potencialidades, por progresar y de crear.

La teoría supone que cada nivel debe de ser satisfecho relativamente para que el nivel inmediato superior pueda motivar la conducta. El interés y esfuerzo en cubrir las necesidades es diferente en cada individuo; habrá quien se interese en las necesidades sociales y no en las de estima o de autorrealización personal.

CHRIS ARGYRIS

Estudió las causas del comportamiento humano en las organizaciones. Analizó al individuo y su personalidad y después lo comparó con la organización y sus necesidades.²

Argyris encontró que hay una falta de congruencia entre las necesidades de los individuos saludables y las demandas que les impone la organización. Los individuos maduros psicológicamente están predispuestos a una independencia relativa, un nivel de actividad propio y un uso de sus habilidades a discreción. En contraste, la organización (estructuras, cadena de mando, especialización, etcétera) requiere que los individuos trabajen en situaciones de dependencia, pasividad o actividad controlada y apliquen sólo unas cuantas habilidades. Esto hace patente la contradicción entre los objetivos del individuo y de la organización.

Esta incongruencia ocasiona que el individuo normal tenga sentimientos de frustración, fracaso, una perspectiva a corto plazo y conflictos: siente frustración porque los esfuerzos para mejorarse a sí mismo se bloquean. Experimenta fracaso porque no se le permite definir sus propias metas en relación con sus necesidades centrales y la forma de alcanzarlas. Tiene una perspectiva a corto plazo porque no hay claridad y estabilidad en su futuro. Entra en conflicto, porque como individuo saludable le desagrada la frustración, el fracaso y la perspectiva de corto plazo, pero no abandona el trabajo porque puede no encontrar otro fácilmente y el que encuentre probablemente será similar.

En ciertas condiciones, se acentúan la frustración, el fracaso y la perspectiva a corto plazo. Por ejemplo, conforme los individuos son más maduros y capaces de dirigirse y

²Chris Argyris, *Personality and Organization*, New York: Harper y Row, 1967.

controlarse, se incrementa la frustración porque la organización no se los permite. El sentimiento de dependencia, subordinación y pasividad aumenta en los puestos más bajos de la organización, ya que el trabajo es más monótono, la posibilidad de tomar decisiones es más limitada y los controles más estrictos.

La organización puede describirse como un juego³ y asumir que si se juega de acuerdo con el plan (y no hay oposición), se anota el tanto. Pero los jugadores se oponen a las reglas del juego; es más, las reglas del juego estimulan la oposición de los jugadores, porque requieren de un comportamiento que frustra, pone en conflicto y crea fracasos para la salud psicológica. Un individuo saludable responde adaptándose de la siguiente manera: deja la organización, asciende en el escalafón o manifiesta reacciones defensivas como sueños, agresión, regresión, apatía o desinterés por la organización y sus objetivos. Incluso, se crean grupos informales para defender la apatía y el desinterés.

Este comportamiento de adaptación se retroalimenta, por lo que sus efectos se acumulan en el sistema. Estos efectos incrementan la dependencia y sumisión del individuo por un lado y la tasa de rotación de personal por el otro.

La organización informal ayuda a disminuir las causas básicas de los conflictos: frustración y fracaso. Esto favorece el funcionamiento de la organización, ya que el individuo deja de absorber tensión, sin llegar a perder eficiencia ni predisponerse a la agresión.

FREDERICK HERZBERG

Investigó la satisfacción en el trabajo. Revisó 155 estudios publicados entre 1920 y 1954, y llevó a cabo diferentes estudios de campo que le llevaron a proponer la teoría Dual.⁴ Herzberg notó que se obtenían resultados diferentes cuando el estudio se centraba en lo que hacía feliz a la gente con su trabajo (factores motivadores) y en los estudios que se enfocaban en descubrir los factores que llevaban a la insatisfacción en el trabajo (factores higiénicos).

1. *Factores motivadores.* Cuando los entrevistados dijeron sentirse felices con su trabajo, se refirieron a factores relacionados con las actividades o tareas en el trabajo, con hechos que indican éxito en el desempeño y con la posibilidad de un crecimiento profesional. La falta de estos factores no fue señalada como causa de disgusto en el trabajo, por lo que Herzberg concluyó que cuando aparecen en la naturaleza del trabajo son motivadores y cuando no aparecen son neutros o no son motivos de insatisfacción. Los factores motivadores llevan a una actitud positiva en el trabajo porque satisfacen la necesidad individual de actualizarse. El concepto de autodirección y autorrealización como última meta del individuo ha sido central en las ideas de muchos teóricos de la personalidad. Para ellos, la meta suprema de un hombre es realizarse como un ser creativo, único, individual, de acuerdo con sus propias e innatas potencialidades y con los límites de la realidad.

2. *Factores higiénicos.* Cuando se señalaron sentimientos de infelicidad, se asociaban con las condiciones que rodean al trabajo como son: la supervisión, relaciones in-

³*Ibid.*, p. 230.

⁴Frederick Herzberg y cols., *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons, 1959, pp. 113-139.

terpersonales, condiciones del trabajo físico, salarios, políticas de la compañía, práctica administrativa, beneficios y seguridad en el trabajo. Cuando estos factores se deterioran aparece la insatisfacción, pero nunca fueron señalados como causa de felicidad, por lo que Herzberg concluyó que cuando son óptimos no producen satisfacción, pero cuando son precarios causan insatisfacción.

El hombre tiende a actualizarse en cada área de su vida y su trabajo es una de las más importantes. Las condiciones que rodean el trabajo no pueden darle una satisfacción básica porque no tienen este potencial. Únicamente a través del desarrollo de una tarea el individuo logra la recompensa que refuerza sus aspiraciones.

Debe entenderse que dos factores cubren las necesidades de los empleados, pero son los factores motivadores los que aportan la satisfacción en el trabajo y el mejor desempeño que la industria busca en sus trabajadores.

Los empleados quieren dos cosas: (1) desarrollarse en el trabajo como fuente de crecimiento personal y (2) un trato justo en la compensación, supervisión, condiciones de trabajo y prácticas administrativas. Llenar las necesidades del segundo grupo no lleva al individuo a altos niveles de satisfacción y mejor desempeño en el trabajo. Al satisfacer las necesidades higiénicas se previene la insatisfacción y el bajo desempeño. La mayor parte de los trabajos de la industria brindan pocas oportunidades para que operen los factores motivadores, porque la tarea es dividida, estandarizada y monótona. Es decir, ofrecen pocas oportunidades para sentir responsabilidad, logro o autorrealización. Herzberg propone reestructurar los trabajos para que sean menos repetitivos y despertar en el individuo sentimientos de responsabilidad y orgullo.

DOUGLAS MCGREGOR

McGregor afirmó que el buen administrador depende en grado considerable de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los empleados a su cargo. La autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, ya que los medios de control social como la jerarquía, persuasión y coerción física son menos eficaces.⁵

La eficiencia y oportunidad de determinada forma de control dependen de diversas circunstancias; si hay dependencia, hay posibilidades de control. Si alguien puede afectar nuestra capacidad de satisfacer nuestras necesidades, entonces también puede afectar nuestra conducta. El grado de dependencia es un factor fundamental para determinar qué métodos de control surtirán efecto. Las relaciones internas de la organización industrial moderna suponen un alto grado de interdependencia, por lo que las posibilidades de control son muy altas.

La forma en que se dirige, depende de lo que los directivos piensan respecto al comportamiento de sus empleados. Se describen dos tipos opuestos de conducta de los directivos a las que se denomina teoría X y teoría Y, que postulan ciertas premisas básicas sobre el comportamiento de los empleados y las actividades que los directivos desempeñan para dirigirlos. En la teoría X los directivos consideran al trabajador perezoso e irresponsable, por lo que necesitan controlarlo constantemente. La escuela clásica, de Taylor y Fayol, y

⁵Douglas McGregor. *El lado humano de la empresa*. México: Diana, 5a edición, 1969, p. 16.

el estructuralismo apoyan este concepto. La teoría Y considera que el ser humano busca la autorrealización en la ejecución de su tarea y es capaz de autocontrolarse y autodirigirse. La escuela de las relaciones y la conducta humana apoyan esta perspectiva.

TEORÍA X⁶

La teoría X considera que el hombre siente fastidio en el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Por eso, es necesario que se asignen recompensas por actuación, ya que los empleados no se harían responsables por sí mismos.

Debido a la tendencia de rehuir el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización. El hombre trabaja por medios coercitivos y de control externo. Deben firmar controles de asistencia y cumplir con estándares estrictos de producción en el trabajo.

El hombre común prefiere que lo dirijan, evita responsabilidades y tiene relativamente poca ambición. Por esto es mejor dividir y organizar el trabajo en partes muy sencillas que no exijan gran esfuerzo, establecer estándares de trabajo y pagar por cuotas de trabajo alcanzadas.

McGregor señala que estos puntos de vista parecen respaldarse en un volumen considerable de pruebas observables en las industrias. No obstante, también se pueden encontrar muchos fenómenos que no responden a esta idea de la naturaleza del hombre. La teoría X describe los supuestos y consecuencias de una práctica administrativa llevada a cabo en la primera mitad del siglo pasado, pero no describe la naturaleza humana.

TEORÍA Y⁷

Los conocimientos generados sobre la conducta humana acumulados desde la década de 1930 permitieron formular generalizaciones para la nueva doctrina relacionada con la dirección de recursos humanos. Esta nueva visión tiene las siguientes premisas:

1. El trabajo no es desagradable para el ser humano sino al contrario, puede ser la fuente de su autorrealización. Por eso, es importante estructurar el trabajo de manera que los puestos se amplíen en el número de actividades y el número de decisiones que pueden tomarse, evitando así la monotonía de la especialización.
2. Hay diferentes formas de encausar las actividades humanas hacia los objetivos de la organización: no es necesario usar la amenaza y el castigo. Los sistemas participativos y de autoevaluación permiten al ser humano comprometerse con alcanzar los objetivos organizacionales.
3. El ser humano se compromete a realizar los objetivos de la empresa a cambio de lograr compensaciones en sus necesidades. Las necesidades que estas compensaciones pueden satisfacer son de autoestima o realización y no únicamente fisiológicas o de seguridad.

⁶*Ibid.*, pp. 43-45.

⁷*Ibid.*, p. 56.

4. El ser humano se habitúa a nuevas responsabilidades. La conducta contraria puede ser consecuencia de experiencias pasadas y no describe la naturaleza humana.
5. El ser humano es creativo y, usa la imaginación y el ingenio para resolver los problemas de la organización.
6. Los sistemas administrativos actuales no permiten aprovechar al máximo el potencial intelectual del ser humano.

La teoría Y señala que la colaboración humana con los fines de la organización se encuentra limitada por la misma empresa y sus métodos administrativos de organización y control. Para llevar a la práctica las ideas de la teoría Y sería necesario cambiar posiciones, valores y formas de pensar arraigados en los miembros de las empresas.

El principio fundamental derivado de la teoría X es que la dirección y el control se ejercen por medio de la autoridad. Por el contrario, el principio fundamental de la teoría Y es que los empleados se fijan sus propios objetivos y encaminen sus esfuerzos al éxito de la organización. Este principio exige que se tomen en cuenta las necesidades de la organización y del individuo.

RENSIS LIKERT

Likert estudió el efecto que la actividad de los supervisores tiene en la satisfacción y desempeño en el trabajo de los empleados. Encontró que hay una correlación entre el estilo de supervisión y los niveles de productividad.⁸

La supervisión en los departamentos de alta productividad tiene las siguientes características:

1. La supervisión se centra en el empleado. Se muestra interés por los problemas de los subordinados, la formación de grupos de trabajo bien relacionados y eficientes, con altos objetivos laborales.
2. Hay menor presión para alcanzar resultados difíciles.
3. La supervisión no es represiva ni estricta y los supervisores indican claramente cuáles son los objetivos de la empresa y qué debe hacerse para alcanzarlos. Hay libertad en cuanto a la ejecución real de la tarea de cada trabajador.
4. Los supervisores toman los errores como una oportunidad para educar al asalariado y no para castigarlo.

La supervisión en los departamentos de baja productividad tiene las siguientes características:

1. La supervisión se centra en que se lleve a cabo la tarea o el trabajo: distribuir el trabajo en partes sencillas, desarrollar mejores métodos para realizar el trabajo, contratar personal adecuado a las necesidades, formar profesionalmente a dicho personal, etcétera.
2. Hay presión para alcanzar resultados que se consideran difíciles. Esto reduce la confianza en el supervisor.

⁸Rensis Likert, *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1969, pp. 23-41.

3. Los empleados se encuentran sometidos a una estrecha supervisión en la que se invierte mucho tiempo en dar instrucciones específicas.
4. Los supervisores realizan críticas constantes y castigan los errores de los empleados.

De acuerdo con Likert, el desarrollo de actitudes favorables entre los empleados y obreros hacia la compañía no parece correlacionar con la obtención de una alta productividad. Los subordinados con actitudes favorables hacia la empresa no tienen más probabilidades de convertirse en productores de gran alcance y eficacia que los trabajadores con actitudes desfavorables. Por ejemplo, participar en actividades recreativas o tener una buena opinión del sistema de calificación de méritos no se relaciona con mayor productividad. Por otro lado, los trabajos no rutinarios y con menor supervisión, si se relacionan con satisfacción en el trabajo y con productividad.

En el modelo de estilos de supervisión de Likert, llamado sistemas de administración, se definen cuatro estilos de supervisión: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.⁹

El estilo autoritario coercitivo. Centraliza las decisiones y no confía en los subordinados ni se les permite participar en la resolución de problemas. La comunicación se da verticalmente, de arriba hacia abajo, y los subordinados no se sienten libres de comunicarse con sus superiores. Las relaciones personales son vistas como perjudiciales para la organización. Hay un énfasis en medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca seguridad económica y el estatus, desarrolla actitudes hostiles y en contra de los fines de la organización. La responsabilidad se siente únicamente en los niveles superiores de la organización, hay actitudes serviles hacia los superiores y productividad mediocre.

El estilo autoritario benevolente. Centraliza las decisiones en la alta dirección y esporádicamente se le permite al subordinado discutir problemas específicos de trabajo. La comunicación se da verticalmente, de arriba hacia abajo, con algunas comunicaciones ascendentes pero sin la suficiente confianza para presentar y analizar problemas. La interacción humana no se ve tan amenazadora. Aún se enfatizan las medidas disciplinarias y castigos. El empleado busca la seguridad económica y el estatus, tiene conductas hostiles hacia los objetivos de la organización pero en ocasiones los apoya. Presenta actitudes hostiles hacia los superiores y condescendencia hacia los subordinados. Su productividad varía de aceptable a buena.

El estilo consultivo. Al decidir se toman en cuenta la opinión y los puntos de vista de los empleados de niveles inferiores, pero la dirección mantiene el control. La comunicación es vertical en sentido ascendente, descendente y horizontal con otras áreas y colegas, hay libertad para tratar los problemas de la empresa. La empresa favorece las relaciones interpersonales. Las recompensas pueden ser económicas o de estatus y desaparece el énfasis en las medidas disciplinarias. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego y deseos de una nueva experiencia. Sus actitudes, a veces son hostiles, pero generalmente apoya los objetivos de la organización, coopera y comparte con sus compañeros y tiene buena productividad.

El estilo participativo. Los empleados de los niveles organizacionales inferiores tienen capacidad de decisión. La dirección únicamente define políticas y directrices. La comunicación es vertical ascendente y descendente, horizontal y cruzada entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. Se siente libertad para tratar asuntos de trabajo. El trabajo en equipo es impulsado y la formación

⁹Ibid., pp. 327-337.

de grupos informales se considera sana. El empleado tiene motivos económicos relacionados con el ego, actitudes muy favorables que apoyan los objetivos organizacionales, coopera y siente confianza con sus colegas y su productividad es excelente.

Estos sistemas no tienen límites entre sí; una empresa puede tener áreas organizacionales que califican como sistema 1 mientras otras quedarían clasificadas como sistema 3. Cuanto más se acerque el sistema de administración de la empresa al estilo de supervisión participativo, habrá más probabilidades de que la productividad sea más alta. Para que el sistema participativo funcione, se necesita una estructura organizacional en la que cada grupo de trabajo se vincule al resto de la empresa a través de agentes especiales o de personas de otros grupos de trabajo, que actúan como eslabones que mejoran la dinámica del sistema.

HERBERT SIMON

Simon, economista estadounidense que obtuvo un Premio Nobel en Economía por sus estudios sobre la conducta de los tomadores de decisiones, realizó importantes aportaciones a la administración entre las que destaca la teoría de la racionalidad limitada,¹⁰ en la que define a la organización como un sistema de decisiones en el que es necesario que el individuo participe racionalmente. Éste detecta y selecciona las alternativas que de acuerdo con sus motivaciones y capacidades toma decisiones con información limitada.

Las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de una racionalidad perfecta, ya que el individuo no conoce todas las situaciones y tampoco todas las alternativas. Cuando se toma una decisión a veces falta información adecuada para resolver el problema o se carece de la habilidad, el tiempo o el dinero necesarios para detectar y evaluar todas las alternativas. El gerente tiende a basarse en suposiciones.

El proceso de toma de decisiones consta de tres etapas: la primera es la detección de una condición o situación que necesite una decisión; la segunda consiste en la detección, desarrollo y evaluación de las posibles alternativas de solución y la tercera es la selección de un curso particular de acción.

No hay decisiones óptimas; solamente decisiones mejores que otras en cuanto a resultados. Sin embargo, lo que satisface a un individuo puede ser insuficiente para otro.

La selección de una alternativa lleva a una secuencia de nuevas situaciones y tiene un costo de oportunidad, ya que se renuncia a otras alternativas. Sería muy difícil llevar a cabo una evaluación exacta de aquello que se declinó al seleccionar determinada alternativa.

El comportamiento administrativo es racional, ya que se determinan objetivos y se planea cómo alcanzarlos en forma grupal e individual. Los procesos administrativos son procesos de decisiones en los que se establecen métodos rutinarios para seleccionar cursos de acción. La estructura y procesos organizacionales evitan que las decisiones de la organización se hagan de forma independiente y limitan el tipo de decisiones que hacen los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales. Sin embargo, las decisiones estratégicas tienen una racionalidad limitada.

¹⁰Herbert A. Simon, *Comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Madrid: Aguilar, 1962.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (DO) tiene sus orígenes en las escuelas de las relaciones humanas y del comportamiento. El DO se planea desde la dirección para toda la organización, y está dirigido a incrementar la salud y eficacia de la empresa mediante intervenciones planeadas en sus procesos, aprovechando los conocimientos de las ciencias de la conducta.¹¹

El DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que la empresa se adapte mejor a las nuevas tecnologías, mercados y cambios del ambiente.¹²

ORÍGENES

Después de la Segunda Guerra Mundial apareció un movimiento dentro de la psicología que proporcionó las bases para el estudio científico de los grupos.

En 1945, Kurt Lewin fundó el centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (IDG) y aportó una base que permite mejorar la cohesión, motivaciones, creencias, metas, valores, acciones y dirección de los grupos.

Lewin encontró que el ambiente de la organización cambia cuando se modifican los procesos, se manipulan las metas y las prácticas gerenciales, e introdujo dos ideas acerca del cambio planificado: la primera propone que lo que ocurre en cualquier lugar y tiempo es el resultado de un campo de fuerzas opuestas. El *statu quo* son fuerzas que empujan en direcciones opuestas y no permiten el cambio. Estas fuerzas deben identificarse y después trazar planes de acción para influir en ellas.

En el proceso de cambio se dan tres etapas: descongelar la situación, cambio de conducta y una nueva congelación. Basado en este modelo se han propuesto diferentes procesos de DO.¹³

Las actividades de DO tienen cuatro raíces: (1) el entrenamiento en laboratorios de sensibilización y su aplicación en las empresas, (2) la investigación de encuestas y la metodología de retroalimentación, (3) el surgimiento de la investigación-acción y (4) el surgimiento de los enfoques socio-técnicos y socio-analíticos de Tavistock.¹⁴

El entrenamiento en los laboratorios de sensibilización se llevó a cabo con grupos reducidos de discusión para lograr cambios en la conducta doméstica. Cada grupo estaba formado por varios miembros, un líder y un observador que tomaba notas acerca de las interacciones entre los miembros. Por las tardes se comentaban las observaciones. Eventualmente los miembros del grupo empezaron a asistir a las reuniones vespertinas y se dieron cuenta que las interpretaciones hechas por el líder y el observador no siempre coincidían con lo que ellos habían expresado. Estas sesiones de retroalimentación se convirtieron en experiencias de aprendizaje significativas y se conocen como intervenciones de grupos T.

¹¹David Kolb y Richard Boyatzes, *On the Dynamics of the Helping Relationship*, Journal of Applied Behavioral Science, 6, 1970, p. 267.

¹²Warren Bennis, *Organizational Development: its Nature Origins and Prospects*, New York: Addison-Wesley, 1969, p. 2.

¹³Wendell L. French y Vecil H. Bell, Jr., *Desarrollo organizacional*, México: Prentice Hall, 1996, p. 83.

¹⁴*Ibid.*, p. 37.

La metodología de encuestas y la retroalimentación fue desarrollada en el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) de la Universidad de Michigan. Se desarrollaron métodos para medir actitudes con la escala de cinco puntos de Likert. Mediante encuestas, se empezaron a medir percepciones, conductas, reacciones y actitudes. Los consultores se dieron cuenta de que cuando los gerentes o directivos daban importancia a los resultados de la encuesta y los analizaban con los empleados ocurrían mejoras considerables en la empresa. La discusión de grupo para utilizar los resultados de la encuesta es un instrumento eficaz para introducir un cambio en la empresa.

Lewin creó el método de investigación-acción de resolución de problemas para *aprender y hacer*, que reproduce los pasos del método científico. Recopila información en forma sistemática con la colaboración del cliente y el consultor. La información obtenida se retroalimenta al sistema para proponer acciones, después de emprender las acciones se evalúan los resultados.¹⁵

La clínica Tavistock, en Inglaterra, se fundó en 1920 para proporcionar psicoterapia para la neurosis. El método de grupo socio-técnico surgió trabajando con familias y posteriormente se enfocó en rediseñar el trabajo y formar equipos de trabajo autodirigidos.

EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No existe un acuerdo sobre los pasos que deben seguirse en un proceso de DO, pero en general se mencionan cinco: (1) reconocimiento, (2) diagnóstico, (3) planeación de la intervención, (4) acción y (5) evaluación.

1. *Reconocimiento.* Se establece la relación entre el consultor y el cliente del sistema para definir las expectativas de ambas partes y se hacen algunas evaluaciones preliminares sobre el poder de la estructura organizacional. Esto se debe a que el proceso de cambio requiere que el poder de la estructura se use para impulsarlo.
2. *Diagnóstico.* Establece el problema específico y cuáles son las relaciones entre las unidades que se van a cambiar en la organización. El consultor aplica varios métodos de recolección de información: cuestionarios, observación y datos. Por ejemplo, las técnicas para medir el clima organizacional son muy útiles en esta etapa, ya que proporcionan información sobre la percepción colectiva de los empleados sobre el lugar de trabajo.
3. *Planeación.* Basándose en el diagnóstico, se establecen los objetivos de cambio y la intervención que se necesita llevar a cabo. Kilman¹⁶ sugiere que en esta etapa deben contemplarse cinco trayectorias: la cultura, las habilidades gerenciales, la creación de equipos, la estrategia-estructura y el sistema de recompensas, y establecer planes para cada una.
4. *Actuación.* Se emplea la estrategia de cambio. Las trayectorias se deben poner en práctica por fases, empezando por la cultura, después las habilidades gerenciales y la creación de equipos de trabajo. Una vez realizadas estas intervenciones se realizarán los procesos estratégicos y los ajustes a la estructura organizacional y al sistema de recompensas.

¹⁵*Ibid.*, p. 110.

¹⁶*Ibid.*, p. 85.

5. *Evaluación.* El resultado de la intervención se analiza y se retoman medidas del desempeño del sistema.

INTERVENCIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las metodologías para intervenciones de DO se multiplicaron rápidamente, por lo que algunos autores se propusieron clasificarlos. A continuación presentamos la matriz de diagnóstico de Blake y Mouton.¹⁷

Cuadro 15.1 INTERVENCIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dos dimensiones (tipo de intervención y unidad de cambio)

Tipos de intervención / Unidades de cambio	Catártica	Catalítica	Confrontación	Perspectiva	Principios, modelos y teorías
Individual	1. Catártica Individual	6. Catalítica Individual	11. Confrontación Individual	16. Perspectiva Individual	21. Principios, Modelos y teorías Individual
Equipos o grupos	2. Catártica Equipos o grupos	7. Catalítica Equipos o grupos	12. Confrontación Equipos o grupos	17. Perspectiva Equipos o grupos	22. Principios, Modelos y teorías Equipos o grupos
Intergrupales	3. Catártica Intergrupales	8. Catalítica Intergrupales	13. Confrontación Intergrupales	18. Perspectiva Intergrupales	23. Principios, Modelos y teorías Intergrupales
Toda la organización	4. Catártica Toda la organización	9. Catalítica Toda la organización	14. Confrontación Toda la organización	19. Perspectiva Toda la organización	24. Principios, Modelos y teorías Toda la organización
Sociedad	5. Catártica Sociedad	10. Catalítica Sociedad	15. Confrontación Sociedad	20. Perspectiva Sociedad	25. Principios, Modelos y teorías Sociedad

¹⁷Robert Blake y Jane Mouton. *The OD Matrix, from Techniques in Organizational Development*, John Adams, University Associates. 1972. p. 5.

En el cuadro 15.1 se muestran cinco tipos de intervenciones de DO que pueden llevarse a cabo en cinco unidades de cambio. Las dos dimensiones dan 25 categorías. En cada categoría se analizan cuatro factores básicos que causan problemas al cliente (poder, autoridad y moral; cohesión y normas; estándares de conducta, metas y objetivos), de tal manera que la matriz en tres dimensiones (tipos de intervención, unidades de cambio y factores que causan problemas) ofrece $5 \times 5 \times 4 = 100$ tipos de intervenciones posibles.

Las cinco intervenciones básicas son:

Catártica. El consultor le proporciona al cliente un sentido de valía, aceptación y apoyo.

Catalítica. El consultor ayuda al cliente a generar datos e información con el fin de reestructurar las percepciones del mismo.

Confrontación. El consultor señala las discrepancias entre las creencias y acciones del cliente.

Prescripción. El consultor le dice al cliente lo que debe hacer para resolver el problema.

Teorías modelos y principios. El consultor le enseña al cliente las teorías de las ciencias de la conducta pertinentes de manera que pueda aprender a diagnosticar y resolver sus propios problemas.

Por su parte Schuck y Miles¹⁸ describen nueve tipos de intervenciones:

1. *Diseño organizacional.* Recomendaciones para el cambio de la estructura formal de la organización.
2. *Capacitación y educación.* Procedimientos que incluyen enseñanza directa o aprendizaje basado en la experiencia.
3. *Proceso.* Observación de los procesos y asesoría para mejorarlos.
4. *Confrontación.* Se reúnen unidades de una organización que han estado en conflicto. Se les da información sobre la situación.
5. *Retroalimentación de datos.* Recolección sistemática de información, que se canaliza a las unidades apropiadas como una base de diagnóstico y resolución de problemas.
6. *Solución de problemas.* Juntas enfocadas esencialmente a la identificación de problemas, diagnóstico y solución intervención.
7. *Formulación de planes.* Actividades enfocadas a metas de planeación para retroalimentar el futuro de la organización.
8. *Equipos de trabajo.* Intervenciones en grupos de trabajo para asegurarse que trabajan como una unidad.
9. *Entrenamiento de sensibilidad.* Ayuda a los individuos a darse cuenta de cómo los perciben otros y así promover la empatía.

EL NUEVO ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las técnicas de DO han evolucionado a partir de los procesos de globalización y las nuevas formas de producción que incluyen una nueva perspectiva del cliente, del ambiente externo, de los trabajadores y de las relaciones interempresariales.

¹⁸Richard Schuck y Mathew Miles, *Organizational Development in Schools*, Washington: National Press, 1971, p. 34.

1. La empresa busca comprender y satisfacer las necesidades del cliente y lo estudia en una forma sistemática.
2. El ambiente se rastrea constantemente para detectar amenazas y oportunidades, y retroalimentar la estrategia organizacional.
3. Los trabajadores se organizan en equipos de obreros altamente calificados que tienen funciones intercambiables y que asumen la responsabilidad de la producción y su calidad.
4. Las nuevas leyes de inversión extranjera directa y la competencia en los mercados internacionales promueven las alianzas, fusiones y adquisiciones de empresas. Ante este panorama se crean intervenciones que apoyan la planeación estratégica y la cooperación Interempresarial.¹⁹

Para apoyar las necesidades de la administración estratégica se han creado diversas intervenciones. Una de ellas es "la conferencia de búsqueda futura", que consiste en reunir a un grupo grande de personas (entre 50 y 60) formado por empleados de todos los niveles y áreas, clientes, proveedores, representantes del sindicato, etcétera, para lograr una visión común de la empresa. A los asistentes se les pide que lleven recortes de periódico y revistas que describan los acontecimientos que creen que influyen en el futuro de la empresa. El objetivo es generar conciencia, comprensión y apoyo; no se intenta resolver problemas. El grupo realiza cuatro actividades básicas: análisis de sucesos pasados que influyeron en la suerte de la empresa, detección de factores internos y externos que la afectan, creación de una visión hacia el futuro y una propuesta de qué acciones emprender basada en el trabajo grupal para lograr la visión.

Por otro lado, las alianzas entre empresas, las fusiones y adquisiciones, y la formación de empresas que trabajan en red, están impulsando cambios en las técnicas de DO. Estos cambios son para aprender a valorar y administrar la diversidad y aceptar la dispersión del poder y el liderazgo entre las empresas. Además, se ha intensificado el interés por las condiciones en que aprenden los individuos y las organizaciones.

El análisis de la cultura organizacional ha apoyado tanto a la administración estratégica como a la integración interempresarial al desarrollar métodos que permiten analizar la cultura a través del análisis de diferentes factores como son: la arquitectura, disposición de la oficina, forma de vestir del personal, símbolos de posición o estatus, etcétera. Estos factores permiten detectar los valores organizacionales que favorecen u obstaculizan el cambio y la planeación de intervenciones específicas.²⁰

RESUMEN

En este capítulo estudiamos las teorías de las ciencias de la conducta y su aplicación en las intervenciones de desarrollo organizacional. Revisamos las aportaciones de autores como Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzber, quienes investigaron las necesidades humanas y la motivación. Douglas McGregor y Rensis Likert se ocuparon de aportar

¹⁹French, *op. cit.*, p. 33.

²⁰Edgar H. Schein, *Organization Development and the Study of Organizational Culture*, Academy of Management, OD Newsletter, verano 1990, p. 4-5, citado en francés *op. cit.*, p. 233.

taciones sobre control y los estilos de dirección, y Herbert Simon examinó el proceso de toma de decisiones en la organización. Vimos el desarrollo organizacional (DO) como una intervención planeada para generar el cambio en la empresa. Explicamos los orígenes y el proceso de DO así como los tipos de intervención. Finalmente, señalamos la evolución del DO hacia técnicas de segunda generación enfocadas a la transformación total de la organización. Estas intervenciones apoyan las actividades de administración estratégica y la cooperación interempresarial que se han vuelto un imperativo en las últimas dos décadas.