

El Largo Pasado de la Administración y su Breve Historia

Las organizaciones y las ideas concernientes a la manera de dirigir se conocen desde la antigüedad. Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Ni la Gran Muralla ni el Partenón se habrían construido sin planeación, organización, dirección y control. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas de tribunales.

La revolución industrial en la Inglaterra de los siglos XVIII y XIX ofrece un testimonio más reciente del ejercicio de la administración. También esa época ha dejado documentos sobre el interés por la administración. Charles Babbage, por ejemplo, escribió en torno a la necesidad de realizar un estudio sistemático y una estandarización (normalización) de las operaciones de trabajo a fin de mejorar la productividad.

Pero antes del siglo XX, el legado del ejercicio de la administración es mucho más abundante que el del pensamiento administrativo. Un historiador señala que la falta de obras dedicadas al tema durante la Revolución industrial refleja que la administración no se reconocía como una "tecnología" o un conjunto de habilidades comunicables y aprendibles. No obstante, un conjunto de obras dedicadas a la administración empezó a tomar forma a principios del siglo XX. Nuestra introducción a los diversos enfoques de la administración comenzará con una reseña de algunos de esos primeros pioneros. También hablaremos de las perspectivas más recientes.

Administración Científica

Conviene comenzar con los primeros expertos en eficiencia orientados a la ingeniería industrial, quienes analizaron microscópicamente la forma en que se efectuaba el trabajo. Aunque hubo

muchos de ellos, la obra de Frederick W. Taylor y de Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth mostrará que el interés primordial se centraba en descubrir la mejor manera de ejecutar cada tipo de tarea.

Frederick W. Taylor

Si usted hubiera visitado la Midvale Steel Company o la Bethlehem Steel Company en los primeros años del siglo XX, seguramente se habría encontrado con un hombre serio y de anteojos que observaba atentamente a los trabajadores. Su nombre era Frederick W. Taylor. Veía a los trabajadores realizar varias tareas: cortar metales, dar paladas, manejar el hierro en bruto. Taylor observó los movimientos o elementos individuales de cada tarea y apuntó el tiempo que tardaban en realizar cada uno. No solamente era un trabajo para Taylor, según algunas fuentes biográficas poco favorables, sino que constituía una pasión rayando en la obsesión:

Taylor dividía su mundo en partes muy pequeñas. Cuando jugaba croquet, sus amigos se preocupaban al verlo trazar los ángulos de sus golpes. Cuando caminaba, contaba los pasos para aprender el paso más eficiente. Nervioso y tenso, aunque nunca fumó ni ingirió bebidas alcohólicas y ni siquiera bebía café o té, durante toda su vida sufrió insomnio y pesadillas, y temeroso de yacer boca arriba, dormía en paz sólo cuando estaba sujeto y erguido en el lecho o en una silla. No podía soportar la vista de un batán o un hombre ocioso. Nunca holgazaneaba ni permitiría que nadie lo hiciera.

Otros biógrafos más benévolos describen a Taylor como una persona nada autoritaria y mucho más consagrada a la investigación, al razonamiento y a la búsqueda de hechos y no atado a la tradición o dedicado a hacer conjeturas o emitir opiniones personales:

El autoritarismo significa creer en la obediencia que se debe a la autoridad simplemente por ser la autoridad, es decir, la obediencia por amor a la obediencia. Tal doctrina está en evidente contradicción con todo cuanto Taylor propugnaba. En primer lu-

gar, sostenía la necesidad de obedecer a los hechos: a la razón, a las pruebas, a los resultados de los experimentos. Lo que defendía no era la regla de la autoridad sino la del conocimiento. Al respecto podemos citar al biógrafo de Taylor, F. B. Copley: "No hay más que un amo, un jefe: el conocimiento. De cualquier manera, esto fue lo que Taylor luchó por introducir en la industria. Puso todas sus fuerzas y empeño por lograr que en ella el conocimiento fuera el centro de todo".

La finalidad que perseguía Taylor al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos. Con ello pretendía terminar con el empirismo e improvisación que predominaba por aquella época. En vez de hacer que cada trabajador hiciera la tarea a su manera. Taylor quería encontrar la forma óptima para todos ellos.

Primero se analizaba el trabajo o tarea y luego se rediseñaba basándose en sus componentes. con métodos. equipo y tiempos estándar. con momentos de descanso y tornando en cuenta los retrasos inevitables. El siguiente paso consistía en encontrar a personas física y mentalmente idóneas para el trabajo. Una vez que las encontraba. era preciso capacitarlas. El resultado de todo ello era una productividad más alta: un pastel económico más grande del que tanto el empleado como la compañía recibirían porciones mayores.

En cierta ocasión Taylor observó la tarea de 600 paleadores en la Bethlehem Steel Company e hizo minuciosas observaciones cronométricas de los detalles del trabajo. Se fijó en la manera en que los paleadores metían la pala dentro de la pila de carbón. movían la pala y arrojaban la carga. Cambió el tamaño de las palas, el peso de las cargas y primero seleccionó a dos o tres paleadores de primera clase y les pagó sueldo extra por realizar un trabajo de excelente calidad; después poco a poco modificó la carga de la pala e hizo que un grupo de hombres acostumbrados a efectuar experimentos observasen todas las circunstancias del trabajo. Descubrió así que un hombre de primera clase ejecutaba el mayor trabajo de la jornada con una carga de 21 libras por pala.

En otra ocasión Taylor observó la tarea del manejo de hierro en bruto. Habiendo encontrado la mejor manera de realizar la tarea, le indica a un hombre llamado Schmidt obedecer las órdenes de un ayudante muy conocedor del arte del manejo del hierro en bruto. "Hombre de gran valor" es el término con que Taylor designaba a los mejores trabajadores seleccionados para recibir capacitación y también un incremento salarial.

Si eres un hombre de gran valor, harás exactamente lo que te ordene este hombre mañana: desde la mañana hasta la noche. Cuando te diga que recojas un trozo de metal y camines, lo recoges y caminas, y cuando te diga que te sientes y descanses, te sientas. Y esto lo haces todo el día. Y sobre todo nada de contestarle. ¡Me entiendes? Si este hombre te dice que camines, caminas; si te dice que te sientes, te sientas y nunca le respondas. Mañana por la mañana vendrás a trabajar aquí y antes que anochezca ya sabré yo si realmente eres un hombre de gran valor o no.

Este trato tan duro no era extraño en aquella época. Y también estaba plenamente justificado, pensaba Taylor, pues "Uno de los primeros requisitos del hombre que va a manejar hierro en bruto como su trabajo regular es que sea tan estúpido y flemático que en su estructura mental se asemeje más a un buey que a cualquier otro tipo de ser vivo". Sea como fuere. los resultados fueron impresionantes. Schmidt aumentó su tonelaje diario de 12 1/2 a 47 toneladas. Su sueldo diario se incrementó de \$1.15 a \$1.85.

Los críticos de Taylor afirman que es injusto que el incremento de la remuneración. un poco más de 60%. fuera mucho menor que el aumento del tonelaje, casi 400070. Desde su punto de vista, el incremento salarial debería corresponder al de la productividad. Taylor contestó diciendo que el aumento de la productividad "... no se debía exclusivamente al trabajador sino también a la gerencia; fue la gerencia la que descubrió las mejores técnicas y diseñó las nuevas herramientas y pagó por ellas. Por tanto, también los gerentes merecían algunas de las ventajas y beneficios". Por supuesto es discutible la equidad de la proporción asignada a ambas partes. y Taylor se equivocó en su idea de que al acrecentar el tamaño del pastel para todos. los

empleados y la dirección dejarían de discutir sobre el tamaño de su parte.

Frank y Lillian Gilbreth

Uno de los contemporáneos de mayor éxito de Taylor fue Frank Gilbreth quien, junto con su esposa Lillian, fue el primero en aplicar a la industria el estudio de movimientos. Gilbreth descubrió 17 unidades de movimiento o pensamiento y las llamó "therbligs". palabra que acuñó a partir del apellido de la familia. Las unidades incluían operaciones como buscar, encontrar, asir, transportar, colocar y pensar. Cuando analizaba una tarea o trabajo, aislaba los therbligs y buscaba la manera de acortar el tiempo requerido para cada uno. Se servía de películas para descubrir los therbligs en todo tipo de trabajo industrial y artesanal, lo mismo que en trabajos no examinados hasta entonces; por ejemplo, las operaciones quirúrgicas. Cuando era joven, había aplicado el análisis de movimientos a la albañilería y había ideado un tipo de andamiaje que ahorra tiempo. También redujo de 18 a 4½ el número de movimientos necesarios para poner un ladrillo externo, con lo cual elevó considerablemente la rapidez con que podían colocarse los ladrillos.

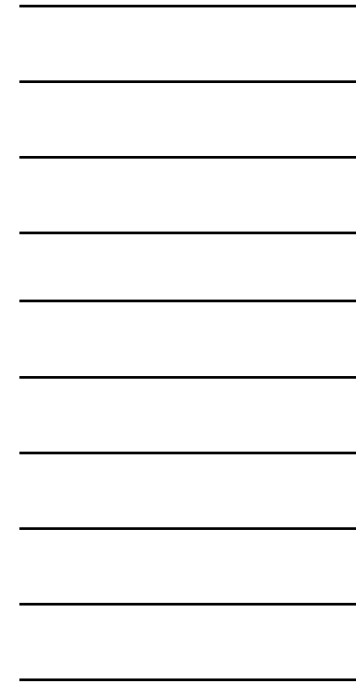
A semejanza de Taylor, los esposos Gilbreth odiaban la holgazanería y el desperdicio, y trataban de erradicar esos males en su hogar y en la industria. Y para corroborar esto procrearon 12 hijos en 17 años y aplicaron las técnicas de la administración científica a la dirección de su extraordinaria familia. Durante los "inevitables retrasos" que antecedian al nacimiento de cada uno de sus hijos, la señora Gilbreth tenía a la mano papel y lápiz para efectuar tareas como leer las galerías del último de los libros de ella y su esposo*. El señor Gilbreth instaló gráficas de trabajo y de procesos en el baño y los niños que tenían suficiente edad para escribir las llenaban para indicar que se habían peinado el cabello, se habían lavado los dientes, habían tendido su cama por la mañana y realizado las tareas correspondientes antes de acostarse. Para no perder el tiempo en el "retraso inevitable" que suponía el baño, el señor Gilbreth instaló una vitrola allí para que los niños oyesen instrucciones en francés y alemán mientras se bañaban.

Para cerciorarse de que sus hijos terminaran de bañarse antes que tuviera que cambiar el disco, Gilbreth les enseñó un método eficiente de tomar el baño:

Papá se sentaba en la bañera y cogía el jabón con la mano derecha. Luego colocaba la mano derecha sobre el hombro izquierdo y deslizaba el jabón por todo el brazo izquierdo, en la parte posterior del brazo izquierdo hasta llegar a las axilas, hacia abajo en la cadera y hacia abajo en la parte externa de su pierna izquierda y luego en la parte interna. Después pasaba el jabón a la mano izquierda y realizaba la misma maniobra en el lado derecho. Luego de un par de enjabonadas circulares en la mitad de la espalda y aarse especialmente los pies y la cara, metía la cabeza para enjuagarse la cabeza y salía del baño. Hacía que todos los hijos varones nos reuniéramos en el baño varias veces con objeto de mostrarnos como se bañaba él; y cierto día lo vimos sentado en el centro de la alfombra de la sala, con la ropa puesta para enseñarles lo mismo a las mujeres.

Ni siquiera la diversión de la familia escapaba a la pasión que Frank Gilbreth sentía por el orden y la eficiencia. Compró un bote de 20 pies y llevó a sus hijos a navegar. Pero antes les dio una lección sobre navegación, corrientes marinas, brújula magnética, el ajuste de velas y otras cuestiones náuticas. Los niños debían llamarlo "capitán" y terminar sus comentarios con un "a la orden señor". Les asignaba rangos conforme a su edad, y si no acataban las órdenes del capitán se exponían a ser castigados con un trozo de cuerda.

*No es fácil determinar con precisión cuáles publicaciones fueron escritas por el señor o la señora Gilbreth o bien por ambos en colaboración. pues los editores decían que se discriminaba a Lillian por ser mujer. De acuerdo con un investigador que ha traído a luz varios detalles históricos, la pareja escribió en colaboración el libro Primer in Scientific Management, pero el editor se negó a que el nombre de una mujer apareciera como coautor e insistió en que sólo el nombre del señor Gilbreth figurara como el autor. La tesis de la señora Gilbreth "The Psychology of Management" fue rechazada por muchos editores antes de ser aceptado por uno que exigió que el nombre de ella apareciera como L. M. Gilbreth y que no se diera publicidad al hecho de que el autor era una mujer.



Las Aportaciones De La Administración Científica

No obstante sus idiosincrasias, Taylor y los esposos Gilbreth lograron importantes y excelentes resultados. Mejoraron al mismo tiempo la productividad y los ingresos de los trabajadores, además de disminuir la fatiga. Y con ello hicieron algo que quizá constituya su aportación más importante: se concentraron en la administración.

Compete al gerente, sostuvo Taylor. planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo. No hay que dejar que los empleados ideen por sí mismos el mejor método. Los gerentes tenían esa responsabilidad y se mostraban renuentes en cumplirla. Según demostró Taylor, si la administración (que a veces él llamó "el trabajo intelectual de la producción") se realizaba debidamente, podría ejecutarse mejor el trabajo operacional.

Tanto Taylor como los esposos Gilbreth se concentraron en la naturaleza del trabajo. Su idea básica era reunir, mediante una observación meticulosa, todo el conocimiento intuitivo e informal que los trabajadores tenían en la cabeza y convertirlo en la mejor manera de realizar el trabajo. Este mismo enfoque hizo su aparición en la Hovey and Beard Company en el trabajo de los ingenieros que diseñaron las estaciones de trabajo, el bono por aprendizaje y el periodo de capacitación para aprender a manejar la operación del pintado de los juguetes.

Por último, no queremos dar la impresión de que los investigadores que han hecho aportaciones a la administración científica son cosa del pasado porque las aquí presentadas fueron hechas hace muchos años; tampoco queremos que parezcan de poca importancia por haber mencionado algunos rasgos pintorescos de la personalidad de Taylor y de los Gilbreths. Por eso, cuando se ponga sus pantalones de mezclilla (blue jeans), se meta en su coche o se someta a una operación quirúrgica, no olvide que la administración científica se encarga de proporcionarle todos esos bienes y servicios en el momento actual. Y esto sin importar si el "trabajo intelectual" lo realizó un graduado de la Universidad de Harvard o de una escuela de mucho menor renombre.

Relaciones Humanas

Si el centro de la administración científica es la tarea del trabajador individual, la perspectiva de las relaciones humanas se concentra en los grupos de personas en el trabajo. Se dejó a un lado el cronómetro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención en lo que la gente opina de su trabajo. Con ello se pretendía manipular los factores psíquicos y sociales en el trabajo, a fin de incrementar la productividad y mejorar el bienestar.

Elton Mayo

Si el lector hubiera visitado cierta planta textil situada cerca de Filadelfia a principios de la década de 1920, habría presenciado una escena radicalmente diferente a la de Midvale Steel, donde Taylor observaba y cronometraba a Schmidt y su hierro en bruto. Si hubiera visitado la sala de los telares (una ruidosa operación de la fábrica que tenía una tasa de rotación de personal de 250% al año, muy alta si se compara con el 5 ó 6% de otros departamentos), habría visto a una enfermera o a un investigador que con empatía escuchaban a los empleados hablar de sus problemas laborales. A estas escenas las habían precedido otras semejantes a los estudios de eficiencia realizados por Taylor; pero estas últimas no habían logrado mejorar ni la producción ni la moral de los empleados.

El fracaso de las técnicas de ingeniería industrial, o estudios de la administración científica, había impulsado finalmente a la dirección de la compañía a consultar una universidad. La más cercana era la University of Pennsylvania, que hacía poco había adquirido a un nuevo profesor: un australiano llamado Elton Mayo. Este profesor, a quien se le considera el fundador del movimiento de las relaciones humanas en la industria, adoptó un punto de vista totalmente diferente para resolver el problema. La esencia de su perspectiva y su rechazo de los conocimientos ordinarios de la administración científica están implícitos en su declaración: "La teoría económica en su aspecto humano resulta dolorosamente inadecuada; en realidad, es absurda. No es correcto des-

cribir a la humanidad como una horda de individuos, todos ellos impulsados por el egoísmo...".

Lo que la enfermera y el investigador (Mayo en persona) escucharon de boca de los trabajadores confirmó la suposición de Mayo. Los trabajadores no sólo se quejaban de dolores en los pies y en las piernas por estar de pie 10 horas al día haciendo su trabajo, sino que además manifestaron problemas del espíritu. Pensaban que ellos y su trabajo no tenían mucho valor. Se sentían deprimidos. Eran pesimistas. Y en ocasiones tenían crisis por cosas muy triviales y renunciaban a su empleo.

Mayo observó que los trabajadores eran lo que él llamaba "solitarios". El trabajo no les brindaba prácticamente ningún contacto con otra persona. Para Mayo esto parecía una pequeña sociedad enferma, y su enfermedad era la misma que aquejaba a la sociedad en general.

Algunos años antes. Mayo había estudiado las comunidades autóctonas de Australia que tienen estrechos vínculos y en que cada miembro encaja bien y se da cuenta de ello. La sala de los telares era lo contrario; representaba la destrucción total de esta "colaboración perfecta". Y al mismo tiempo privaba a cada individuo de la satisfacción del sentido de pertenencia. La privación era tal que eliminaba las mejoras de la eficiencia que los ingenieros podrían haber esperado de sus métodos de trabajo e incentivos económicos. He aquí las palabras con que Elton Mayo explicó la depresión y alienación de los que trabajaban en los telares:

Sin importar si como antropólogos estudiamos una raza primitiva o como ingenieros industriales analizamos alguna parte del complejo moderno y del esquema tan caótico, encontraremos en las regiones primitivas o en las ciudades modernas grupos o individuos que encuentran su felicidad y un sentido de seguridad personal en la subordinación de una meta común. El solitario que trabaja solo es siempre una persona infeliz.

Más aún, mientras se hallaba en la planta textil, Mayo no se dedicó a formular teorías generales sino a resolver los problemas

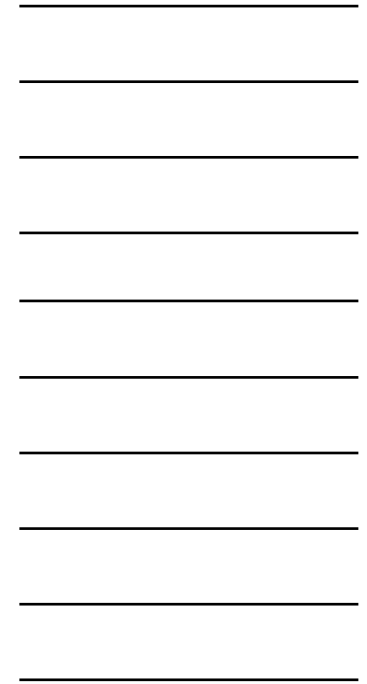
prácticos de la rotación de personal y de productividad. Parecía claro que la fatiga era una cuestión fundamental. Los empleados no tenían periodos de descanso en toda la jornada, salvo 45 minutos para almorzar. Mayo recomendó instalar camas para que los trabajadores tomaran una siesta, así como periodos de descanso por la mañana y por la tarde que daban un total de 40 minutos. Estas recomendaciones se adoptaron; con el tiempo, la rotación de personal descendió hasta llegar al mismo nivel que en otros departamentos, y la productividad se elevó de manera considerable.

Fue sólo después de terminar el estudio que Mayo empezó a sospechar que las mejoras se debían no a los periodos de descanso. sino a otros factores. Llegó a la conclusión de que la explicación real era que los solitarios, gracias a su conversación con la enfermera y con él y a las respuestas de la gerencia, se habían convertido en un grupo. En efecto, llegó el momento en que el presidente de la compañía dejó el control absoluto de los periodos de descanso en manos de los empleados. Ellos sintieron una responsabilidad comunitaria; a medida que empezaron a sentir que pertenecían a este nuevo grupo social. disminuyeron sus quejas y la rotación de personal. En opinión de Mayo. las ganancias de la productividad y satisfacción no se debían al influjo que los puestos diseñados conforme a las ideas de Taylor o que los incentivos salariales tenían en los seres "económicos" individuales. sino al hecho de convertir la estructura del trabajo en un medio que permitía a los seres "sociales" satisfacer importantes necesidades de interacción, camaradería. pertenencia y aportación a una finalidad común.

Poco después de este estudio. Mayo se incorporó al profesorado de la escuela de administración de la Harvard University. Allí participó con Fritz Roethlisberger y William Dickson en lo que debía llegar a ser la más famosa investigación del movimiento de relaciones humanas. los estudios Hawthorne. El sitio de la investigación fue la planta de la Western Electric Company en Hawthorne, Illinois. Los estudios duraron muchos años en la década de 1920 y de 1930. incluyendo varios grupos de trabajo que llevaban a cabo diferentes tareas.

Administración

David Hampton



Administración

David Hampton

Se prestó especial atención a un grupo de empleadas en lo que se llamó el cuarto de pruebas de montaje de relevadores. Fueron instaladas en un cuarto aparte y se les sometió a cambios experimentales de abril de 1927 a junio de 1932. Mayo estaba dispuesto a interpretar los incrementos de producción que con el tiempo se logró, junto con las expresiones de satisfacción por parte de los empleados, como un apoyo de su convicción de que había sido la creación de un grupo de trabajo lo que había originado la "cooperación espontánea". Las mujeres, "en...sus sentimientos y desempeño reflejaban...las hilanderas".

La idea de que si un grupo experimental recibe mucha atención producirá un mayor alto grado de moral, recibió el nombre de efecto Hawthorne. Análisis posteriores de lo sucedido en la planta de Hawthorne pusieron en tela de juicio esta interpretación y revelaron que tal efecto es un mito y nunca fue realmente demostrado en esta investigación. Se ha descubierto que hubo muchas "variables que crean confusión". Dos de los cinco empleados fueron reemplazados en el transcurso de los experimentos por hablar demasiado y producir muy poco. El sistema de pago a destajo que había funcionado en la sala más amplia de pruebas de montaje de relevadores ahora era más evidente y quizá en él influían más los esfuerzos de los individuos del grupo más pequeño. El grupo experimental era más tranquilo. tenía mejor iluminación, mejor ventilación y era más privado que el otro donde trabajaban las mujeres. Los supervisores eran más amistosos y tolerantes en el grupo experimental. Por tanto, no se conoce con certidumbre la causa de las mejoras.

Hubo otras fases en la investigación efectuada en Western Electric. pero según Mayo todas señalaban la importancia de las características sociales y psíquicas: su satisfacción y el desempeño adecuado de su trabajo. Por ejemplo, un programa sistemático de entrevistas indicó que la gravedad de los problemas y quejas de ellos se debía a menudo al hecho de no pertenecer a un grupo en el trabajo. Se formaban grupos de trabajo; pero, a medida que algunos empleados renunciaban y se contrataba a otros y cambiaba la tecnología. los grupos se desintegraban con excesiva rapidez. El ritmo del cambio seguía produciendo solitarios; y aunque la gerencia, con sus ingenieros de eficiencia. sabía cómo

planear e implantar métodos de trabajo, ignoraba cómo formar grupos cooperativos. Por su parte, Mayo estaba con vencido de que eso era exactamente lo que sin darse cuenta había logrado en la sala del telar y en la de prueba de montaje de relevadores.

La fluidez de la vida en la planta se asemeja a la que se advierte en el mundo externo; sólo que plantea un reto especial a la administración de la sociedad dentro de la planta. No sólo los gerentes necesitan planear. organizar. dirigir y controlar el trabajo. como insistía Taylor. sino que además necesitan construir constantemente una organización social humana.

No todos los trabajadores son como Schmidt o como Taylor pensaba que era Schmidt. La administración. en la revisión hecha por la escuela de las relaciones humanas, significaba más que el simple hecho de poner a Schmidt o a empleados como él en el lugar idóneo de trabajo o darles una pala del tamaño adecuado. Ahora la gerencia consistía en un reconocimiento más sutil del aspecto psíquico y social de las personas en el trabajo. Una administración eficaz, según la reformularon Mayo y sus partidarios, ha de crear las condiciones que permitan la cooperación espontánea de los grupos para realizar las tareas.

La perspectiva de Mayo centrada en las personas hizo su aparición en la Hovey and Beard Company en la figura borrosa del consultor que sugirió al supervisor reunirse con los empleados en la operación de pintado y escuchar sus problemas. Y, como habría previsto Mayo, lo que antes era un grupo de solitarios constituyó un grupo cooperativo a partir de sus interacciones para descubrir y resolver los problemas humanos y sociales del trabajo.

Teoría X Y Y De Douglas Mcgregor

La diferencia radical en las suposiciones referentes a los individuos hechas por la administración científica y por el enfoque de las relaciones humanas no debe pasarse por alto. Taylor pensaba que los empleados tienen una apatía natural, es decir, una tendencia a holgazanear o a no poner todo su empeño. A esto lo llamó "actitud o espíritu militar". Creía que esa tendencia se

Teoría X	Teoría Y
1. El ser humano normal tiene una aversión natural por el trabajo y lo evadirá en lo posible.	1. <i>El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible).</i>
2. Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.	2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.
3. El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad ante todo.	3. <i>La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.</i>
	4. <i>El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.</i>

- 5. La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se halla distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.
- 6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.

reforzaba cuando los empleados trabajaban en grupos. Esas mismas suposiciones son las que hicieron que los ingenieros y el supervisor en Hovey y Beard Company mostraran aprensión ante la idea de permitir al grupo de pintores que ellos mismos establecieran el ritmo de su trabajo.

En cambio, el movimiento de las relaciones humanas supuso que no todos los hombres son flojos por naturaleza. sino que los signos visibles de apatía tienen diferente origen. Las personalidades adultas pueden reaccionar ante los métodos gerenciales demasiado directivos y controladores no poniendo todo el esfuerzo psicológico en su trabajo. La apatía puede, pues, ser un medio con que el hombre se adapta al hecho de encontrarse en un ambiente insatisfactorio.

El enfoque de las relaciones humanas vio en la apatía no un aspecto innato del ser humano. sino un producto de circunstancias laborales empobrecidas desde el punto de vista psicológico; de ahí que haya descubierto nuevas formas de dirigir. Mayo, por ejemplo, era lo bastante optimista en lo tocante a la naturaleza humana para pensar que los gerentes podían confiar en los empleados y en los grupos. Aumentar su autonomía podría ser una manera de lograr mayor felicidad y productividad en las organizaciones. Coquetear con estas ideas le permitiría al supervisor de la Hovey y Beard Company pensar que se podía confiar en que los pintores controlasen su propio ritmo de trabajo.

La diferencia neta entre las suposiciones hechas por la administración científica y las relaciones humanas fue trazada por Douglas McGregor, un profesor del MIT. A las suposiciones tradicionales las llamó teoría X y a las otras, que a su juicio contaban con el apoyo de la ciencia de la conducta, les dio el nombre de teoría Y. En el cuadro adjunto se incluyen las suposiciones de ambas teorías.

El nexa entre la teoría Y de McGregor y la decisión del supervisor de la Hovey y Beard Company no sólo era intelectual sino personal. El consultor que le aconsejó escuchar a los pintores fue Alex Bavelas, profesor de la Stanford University y ex colega de Douglas McGregor en el MIT.

Teoría Z De William Ouchi

William Ouchi, profesor de UCLA, se inspira en algunos aspectos del mismo legado intelectual que moldeó las ideas de Mayo concernientes al lugar de trabajo (en especial, las ideas del sociólogo francés Emile Durkheim) como un posible antídoto contra la situación psíquica de aislamiento y alienación de los miembros de las sociedades modernas; y así propone que los gerentes estadounidenses aprendan a crear las cualidades de tipo familiar, o de "clan industrial", que surgen de modo más espontáneo entre las empresas japonesas. A su conjunto de ideas las llama teoría Z, con lo cual da a entender explícitamente que quiere continuar a partir del punto donde termina la teoría Y de McGregor. La figura 2-1 es un diagrama de flujo que trata de representar las suposiciones y conexiones lógicas que integran la teoría Z de Ouchi.

Una versión común de la industrialización histórica del Japón señala que las firmas necesitaban dar un trato paternalista a los empleados a fin de suplantar los patrones sociales del feudalismo. Los padres no permitían que sus hijos trabajasen para una compañía si ésta no construía antes un lugar donde vivieran. Les ofrecía una dieta sana y prometía cuidarlos en formas que parecerían insólitas a los miembros de las modernas sociedades occidentales. Los empleados a quienes el feudalismo político había hecho obedientes (como todavía los hacen las escuelas y la familia), acostumbrados al "grupismo", al trabajo duro y a la fidelidad, trajeron esas cualidades consigo a las nuevas empresas, que a su vez adoptaron una modalidad paternalista y responsable de administración. La organización del trabajo llegó a desempeñar un papel más central en la vida de los japoneses, en especial debido al hecho de que aproximadamente una tercera parte de la fuerza de trabajo tiene empleo para 20, 25 años o para toda la vida. Los trabajadores y la organización estaban compenetrados más profundamente que en las empresas norteamericanas del mundo occidental, donde el sistema industrial se desarrolló en una forma más limitada: sueldos diarios por la jornada laboral con despidos en momentos difíciles y muy pocas prestaciones y servicios sociales de la empresa. Y así la organización japonesa comienza con un marco o "imperativo" cultural diferente.

Administración

David Hampton

Ese imperativo cultural induce a las compañías a desarrollar una filosofía y valores que den un fundamento moral y legítimo a su autoridad y una razón a sus empleados para respetar y aceptar la autoridad. La corporación y sus empleados se convierten entonces en una especie de clan. En esta atmósfera, los valores de la corporación se manifiestan en incentivos y en prácticas como las que aparecen en la siguiente tabla.



La teoría Z sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica del grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, según Ouchi, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo.

Sea como fuera, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido aún mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo occidental. Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.

Dado que las organizaciones norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que dé origen a un clan industrial. Duchi afirma que algunas compañías norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso, entre otras la IBM, HewlettPackard, Procter and Gamble y Eastman Kodak. El desarrollo independiente de tales clanes industriales en Estados Unidos ha producido esencialmente la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Este desarrollo paralelo indica que los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos del Japón. Lo único que deben hacer es estudiar algunas de sus organizaciones más prósperas que, como se advierte, se asemejan al modelo japonés, pero proceden de un origen distinto. A estos ejemplos Duchi los llama "organizaciones Z" y muestra cómo difieren entre sí, pero comparten los patrones sociales de tipo clan. Los norteamericanos pueden observar asimismo las actividades del clan industrial dentro del contexto japonés y aplicar selectivamente lo que parezca de valor en su contexto cultural.

Administración

David Hampton

Empleo para toda la vida	Incluso las personas no muy competentes tienen cierta seguridad en la vida.
Evaluación y promoción lentas	Por ejemplo, los graduados de las universidades entran en grupos algunas grandes compañías y progresan con lentitud.
Trayectorias de carreras no especializadas	A los empleados se les traslada con mayor frecuencia que con la que se les asciende, de modo que adquieren experiencia en diversas funciones.
Mecanismos de control implícito	No muchos objetivos y reglas explícitos porque la cultura común proporciona las reglas básicas.
Decisión colectiva	Se discute y comparte mucha información.
Responsabilidad colectiva	Hay que centrarse en el grupo, en el equipo, no en los individuos.
Interés holístico	Mayor aceptación de la persona integral, no sólo de una destreza técnica en particular, por parte de la organización; algunas compañías incluso organizan los matrimonios.

La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, a las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica. Es posible que Ouchi no describa con precisión las condiciones del Japón. Las firmas de ese país no muestran en forma constante las condiciones que Ouchi selecciona como representantes de los clanes industriales. En Japón, otra evidencia señala que los gerentes pueden ser más autocráticos, las organizaciones más burocráticas, las trayectorias de carreras más especializadas, el empleo menos estable para muchos y los trabajadores a veces están menos satisfechos de lo que cree Ouchi. Los superiores consultan a veces a sus subordinados respecto a las decisiones en vez de compartir la toma de decisiones en forma igualitaria y quizá lo hagan por que su falta de conocimiento los obliga a ello y no por algún modelo cultural exótico de respeto por sus subordinados. No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás.

Todo considerado, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada.

Si el lector hubiera visitado las oficinas ejecutivas de una gran compañía minera de Francia hacia 1910, habría visto probablemente a Henri Fayol, el director, no observando a los trabajadores ni escuchándolos, sino sentado en su escritorio tratando de poner por escrito sus ideas de las funciones generales de la administración. Taylor buscaba la mejor manera de llevar a cabo las tareas. Mayo buscó los orígenes del trabajo en equipo. Fayol buscaba otra cosa: quería encontrar y compartir la clave de una buena administración de la organización total.

Para él, la organización total es un cuerpo, el "cuerpo corporativo". Las actividades del cuerpo abarcaban seis funciones: técnicas (producción), comerciales (compra, venta e intercambio), financieras (obtención y uso del capital), seguridad (protección de la propiedad y de las personas), contabilidad (que incluía entre

otras cosas la estadística) y administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control). Por lo demás, esas actividades pueden encontrarse en todas las empresas de negocios y se conocía mucho acerca de ellas salvo de la última: la función administrativa. El motivo por el cual los ejecutivos no la conocían bien era que en la práctica se mezclaba con las funciones comercial y técnica, lo mismo que con las otras de la organización. Fayot se propuso escribir sobre la función administrativa y así lo hizo con objeto de distinguirla de las otras.

Fayot reflexionó sobre su experiencia personal de gerente e identificó varias técnicas o métodos administrativos que aplicó y que, a su juicio, fortalecería el cuerpo corporativo o ayudarían a que funcionara mejor. Pese al temor de que sus conceptos se entendieran erróneamente y se creyera que postulaba leyes universales rígidas al dar el nombre de "principios" a esos procedimientos, propuso 14 de ellos y aclaró a los lectores: "En los asuntos administrativos no hay nada rígido ni absoluto, todo es cuestión de proporción". Por tanto, si el lector considera la lista siguiente de esos principios como un conjunto de temas importantes y, algunas veces, pautas aplicables para los gerentes, será bastante fiel al espíritu con que se escribieron.

1. División del trabajo. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se asignan a un gerente.

2. Autoridad. La autoridad es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios o sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder por los resultados. Las dos han de ser balanceadas, sin que una sea mayor ni menor que la otra.

3. Disciplina. Es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o implícito que se forma entre empleados y gerentes. La disciplina es sobre todo fruto de la capacidad de liderazgo. Requiere que buenos gerentes en todos los niveles lleguen a acuerdos claros y justos respecto al trabajo y los cumplan.

4. Unidad de mando. Cada empleado deberá recibir órdenes de un solo superior.

5. Unidad de dirección. Un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo se necesitan para coordinar, unificar y centrar debidamente la acción.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. La ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, la debilidad y la pasión humana tienden a propiciar la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa en el trabajo. Es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el buen ejemplo y supervisando con firmeza y equidad.

7. Remuneración del personal. Pueden ser adecuados varios métodos de remuneración, pero los sueldos han de reflejar las condiciones económicas y administrarse de modo que premien el esfuerzo bien encauzado.

8. Centralización. A semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización o descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado que aproveche al máximo las capacidades de los empleados.

9. Cadena escalar (línea de autoridad). Es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de alta dirección hasta los empleados de más bajo nivel. La adhesión a ella ayuda a lograr la unidad de dirección, aunque algunas veces la cadena resulta demasiado larga; pueden conseguirse mejores comunicaciones y decisiones si dos o más jefes de departamento resuelven los problemas directamente en vez de remitirlos a un eslabón más alto de la cadena hasta llegar a una superior común.

10. Orden. Es indispensable escoger bien el equipo y al personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos.

11. Equidad. La afabilidad y la equidad alentarán a los empleados para que trabajen bien y sean fieles.

12. Estabilidad de los puestos del personal. Se necesitarán algunas veces los cambios de las asignaciones de los empleados. Pero si se dan con demasiada frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.

13. Iniciativa. Idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio. Los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad personal y alentar a los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa.

14. Espíritu de equipo. Se requiere aprender a trabajar en equipo.

La distinción entre el trabajo administrativo (lo que Chester Barnard, un escritor norteamericano, llama "trabajo ejecutivo") y otras actividades técnicas, comerciales, financieras y afines fue sin duda la mayor aportación que hizo Fayol al estudio de la administración. Al respecto dice Barnard: "El trabajo ejecutivo no es el de la organización, sino el trabajo especializado de mantenerla en operación". Por desgracia, la distinción no la comprenden bien muchos gerentes cuyas actividades anteriores y cuya orientación mental y psíquica dan prioridad al trabajo esencial o técnico de su organización. Hay generales, almirantes, jefes de departamento en las universidades, directores de escuela, funcionarios del servicio exterior, entrenadores de atletismo, directores médicos, jefas de enfermeras, directores editoriales, socios de firmas legales, gerentes de ventas, jefes de ingenieros, controladores y muchos otros que ocupan puestos gerenciales que están tan atareados en el trabajo de su organización que no entienden sus responsabilidades de planear, organizar, dirigir y controlar para que sigan funcionando y progrese en la realización de sus tareas.

El objetivo de cualquier curso o libro de administración es superar tal deficiencia: concientizar en el papel de la administración. Y esto es lo que Fayol nos ha ayudado a hacer. Sus esfuerzos fueron continuados por muchos otros autores de gran prestigio quienes, en varias formas, pusieron el mismo hincapié en la mi-

sión especial del gerente. Así, el equipo norteamericano e inglés de Gulick y Urwick resumió en el acrónimo POSDCORB (siglas que en inglés corresponden a planeación, organización, dotación de personal, dirección, coordinación, presentación de informes y elaboración de presupuestos) su versión de los procesos o funciones administrativas con que se mantiene la organización.

Por lo menos una cosa hay que reconocer a los escritores de temas administrativos: lograron aislar una clase bien definida de actividades universalmente relacionadas con la dirección y coordinación de las organizaciones en operación.

Esos autores no desdeñaron los logros de los Taylor ni los de los Mayo. Pero los que siguieron a Fayol concentraron su atención en los problemas del desarrollo de condiciones administrativas estandarizadas (por medio de planes, estructuras de organización, liderazgo y controles) que proporcionen una integración global de personas y tareas. El interés se desplazó de las tareas y grupos individuales al diseño y estructura globales de la empresa.

En la medida en que este espíritu se manifiesta en los pormenores de la operación de pintado en la Hovey and Beard Company, probablemente pueda reconocerse en los intentos del supervisor y del líder del grupo por encontrar la manera de controlar el ritmo del trabajo que satisfaga tanto las necesidades de las preferencias de los pintores como las normas de productividad de la compañía. La división de la compañía en departamentos, el establecimiento de programas y otros planes, así como la creación de relaciones jerárquicas formales entre los gerentes constituyen los antecedentes de lo ocurrido en el grupo de pintores. Esos antecedentes o información básica reflejan el enfoque administrativo y preparan el terreno del problema de los pintores.

El Enfoque De Sistemas

En una organización el personal, las tareas y la gerencia son interdependientes, del mismo modo que lo son los nervios, digestión y circulación en el cuerpo humano. De manera inevitable, el cambio en una parte afecta al resto. Igual que un organismo, una organización es un sistema.

Administración

David Hampton

Así, en la Hovey and Beard Company, la operación del pintado había sido rediseñado poco después de aparecer los problemas (ausentismo, rotación de personal y baja moral). En otras palabras, hubo un cambio en la forma en que se sentían los trabajadores, en su pensamiento y acciones. A su vez el descontento de ellos estimulaba cierta respuesta por parte del supervisor. Y la respuesta fue el liderazgo, una actividad gerencial que, según suponía, era la adecuada a la situación.

Era como si hubiera habido algún equilibrio o acoplamiento dinámico entre los empleados, la tarea y la gerencia en la operación del pintado antes del rediseño, y por lo visto esa interdependencia funcionaba bien antes del cambio. Pero éste la perjudicó. Las acciones del supervisor ante las peticiones de los pintores alcanzaron un nuevo equilibrio, evidentemente más eficaz.

Concebir las organizaciones desde este punto de vista equivale a aplicar el enfoque de sistemas, el cual puede darnos una visión mental clara, aunque compleja, de la realidad. Para ilustrar con un ejemplo lo anterior, comparemos con el enfoque de sistemas lo que podríamos llamar pensamiento lineal.

Pensamiento Lineal

En la administración, el pensamiento lineal (Fig. 2.2) comporta suposiciones como las siguientes.

FIGURA 2.2 Pensamiento lineal.



- 1. Existe un problema.
- 2. Tiene una sola causa.
- 3. Exige una solución individual.

- 4. La solución puede evaluarse enteramente en función del influjo que tendrá en el problema.
- 5. La solución no se modificará.

A continuación se describe cómo el pensamiento lineal podría aplicarse al último cambio introducido por la compañía Hovey and Beard.

Dibujo de C. Barsotti; C 1983, The New Yorker Magazine, Inc.



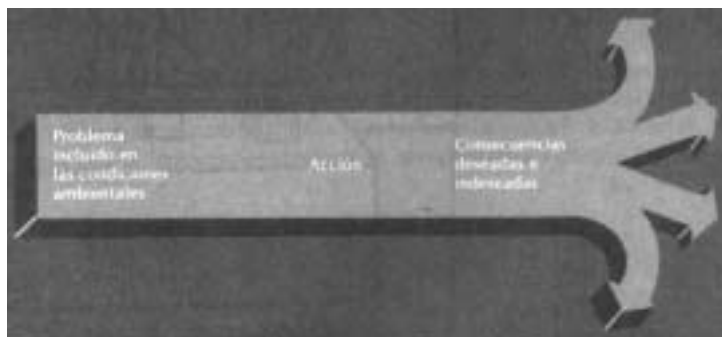
- 1. El problema estriba en que los pintores piensan que la velocidad constante a que se desplazan los ganchos es demasiado rápida para conservar el mismo ritmo de trabajo durante toda la jornada.
- 2. Los ingenieros que estudiaron los tiempos fijaron una velocidad constante demasiado acelerada a los ganchos.
- 3. El problema puede resolverse si se instala un cuadrante que permita a los pintores cambiar la velocidad según las circunstancias.
- 4. La solución puede juzgarse a partir de los efectos que ejerce sobre la moral y la productividad del grupo de pintores.
- 5. La solución será permanente.

El pensamiento lineal es como una visión de túnel: vemos hacia adelante y sólo los resultados que son perceptibles son los que deseamos mirar. El gerente, ante la obligación de intervenir en un problema, a menudo adopta esa actitud cuando tiene que resolverlo. Pero una de las dificultades del pensamiento lineal es que lo que vemos quizá no sea exactamente lo que obtendremos a la postre.

Pensamiento Basado En Sistemas

En la administración, el pensamiento basado en sistemas (Fig. 2.3) incluye suposiciones como las siguientes:

FIGURA 2.3 Pensamiento basado en sistemas.



1. Existe un problema.
2. Está ligado estrechamente a una situación.
3. Requiere una solución.
4. La solución tendrá otros efectos además del que se desea producir en el problema.
5. Es aconsejable tratar de prever dichos efectos.
6. La solución puede evaluarse si se identifica y se pondera la combinación de resultados deseados e indeseados.
7. La solución no será permanente, puesto que la situación cambiará.

A continuación se muestra cómo podría aplicarse el pensamiento basado en sistemas al último cambio introducido en la Hovey and Beard Company:

1. El problema radica en que los pintores piensan que la velocidad constante a que se desplazan los ganchos es tan rápida que resulta imposible conservar el ritmo de trabajo durante toda la jornada.
2. La operación de pintado tiene lugar dentro de una actividad global de fabricación de juguetes que comprende otras operaciones y grupos; por ejemplo, el cuarto de madera donde los juguetes se cortan, se lijan y se ensamblan parcialmente antes de enviarse a la operación de pintado. La operación total también requiere la participación de ingenieros y gerentes cuyas opiniones cuentan mucho.
3. El problema de la operación de pintado exige una solución.
4. Cualquier solución seguramente tendrá efectos que no se confinarán a la moral ni a la productividad del grupo de pintores.
5. Los efectos no deseados de los cambios en los métodos de trabajo, productividad e ingresos de los pintores pueden afectar a otros empleados, ingenieros y gerentes; conviene tener en cuenta sus posibles reacciones.
6. El éxito del cambio deberá medirse no sólo por las consecuencias previstas, sino también por las que no se anticipan.
7. Cualquier solución cambiará porque también lo harán las circunstancias, quizá a causa de las consecuencias deseadas y no deseadas de la solución a que se recurra.

Los gerentes descubrirán la utilidad de ver la organización como un todo dinámico y orgánico. Ante todo, tal concepción les indica que no son solucionadores de problemas independientes. Les muestra que un gerente es aquel que interviene en un sistema de partes y procesos interrelacionados. La planeación, organización, dirección y control no son más que simples nombres con que se designan las cuatro formas más importantes en que interviene un gerente.

Para tomar una analogía de la medicina, lo que realmente sucede cuando un gerente actúa sobre una organización nos recuerda lo que ocurre cuando hace lo mismo un médico sobre un organismo. La píldora no llega directa y únicamente al lugar u órgano afectado; se filtra en el sistema y se ramifica en formas previstas e imprevistas. De manera parecida, la acción gerencial no limita su efecto al problema. Tiene otras consecuencias más complejas de

Administración

David Hampton

las que buscaba el gerente. En efecto, en la administración como en la medicina, los efectos secundarios pueden ser más profundos que el resultado deseado.

El Enfoque De Contingencias

Como ya se dijo antes, incluso el simple reconocimiento que las organizaciones son sistemas formados por partes interdependientes, de que los cambios en una parte repercuten en las otras, es de gran utilidad para el gerente. Pero más allá de ese tipo de reconocimiento, conviene ver cómo las partes (personas, tareas y gerencia) encajan y dependen unas de otras. El enfoque de contingencias nos ayuda a entender esta interdependencia, y gracias a esa comprensión podemos elegir las formas óptimas de intervenir para armar bien las partes (Fig. 2-4).

Una de las principales aportaciones de esta perspectiva se sintetiza a la perfección en la observación de que no hay una sola manera de administrar en forma óptima. No existen planes, estructuras organizacionales, estilos de liderazgo ni controles que sean idóneos para todas las situaciones. Por el contrario, los gerentes han de encontrar la solución más adecuada para cada caso.

A semejanza del pensamiento basado en sistemas, el desarrollo del pensamiento basado en contingencias (algunas veces llamado pensamiento situacional) no es atribuible a ningún individuo o individuos. Ya era evidente en el sentido de la palabra "proporción". que según Fayol podía permitir a los administradores cierta flexibilidad al aplicar sus principios a circunstancias particulares. Tal vez fue más evidente aún en la sabiduría de Mary Parker Follet cuando, en la década de 1920, explicó a los gerentes que su liderazgo y dirección de los subordinados ocasionarían menos resentimiento y confusión si reconocían y obedecían la lógica o ley de la situación y se abstendían de adoptar una actitud demasiado directiva o no la asumían en la medida adecuada. Por último, a diferencia de los gerentes que siguen la teoría X de McGregor y anteponen la dirección y el control desde arriba, los que adhieren a su teoría Y pueden escoger entre esos patrones y ser más participativos, pues prueban mejor la realidad y confían en sus

subordinados para que se dirijan y controlen ellos mismos cuando el caso lo amerite.

FIGURA 2.4 El enfoque de contingencias.



Siguen haciéndose investigaciones para demostrar que, con ciertas características de las tareas y de las personas, algunos métodos administrativos dan mejores resultados que otros. En ocasiones los planes detallados, el liderazgo directivo, las estructuras formales y complejas de la organización y controles muy completos favorecen empresas muy eficientes y empleados muy satisfechos. Algunas veces se logran efectos similares con planes generales, liderazgo participativo, estructuras organizacionales definidas sin mucha exactitud y unos cuantos controles. Gran parte de esta investigación se explicará más adelante.

Un resultado de esta nueva evidencia debería ser que los gerentes sospechen de cualquier técnica que se proponga ser eficaz en todo tipo de situaciones. Algunas tácticas, digamos compartir con los empleados la toma de decisiones y permitirles que controlen su ritmo de trabajo, parecen casi irresistibles como una cuestión de principios en una sociedad democrática. Otras, como el control estrecho del ritmo de trabajo por parte de ingenieros y gerentes, tal vez parezcan repulsivas en base al mismo principio. Sin embargo, lo que nos señala el enfoque de contingencias es que evitemos la aplicación dogmática de cualquier esquema y mantengamos la mente abierta a la cuestión pragmática de qué cosa da mejor resultado en una situación determinada.

Modelo De Las 7-S De Mckinsey

A principios de la década de 1980, dos de los libros de mayor venta sobre el tema de la administración (The Art of Japanese

Management: Applications for American Executives de Richard Pascale y Anthony Athos y In Search of Excellence: Lessons from America's BestRun Companies de Thomas Peters y Robert Waterman, Jr.) se sirvieron de un concepto que los autores ayudaron a desarrollar: el modelo de las 7-S de McKinsey. Mc Kinsey and Company es la compañía más grande de consultoría administrativa en todo el mundo. Con los años ha ideado un medio de visualizar y aplicar el enfoque de contingencias a la administración. Las ideas de esa compañía incorporan más variables que la mayor parte de las modalidades del enfoque de contingencias; de ahí que merezca especial atención. A continuación se dan los elementos que constituyen el modelo de Mc Kinsey, los cuales en inglés empiezan con S y por eso recibió el nombre de 7-S.

Estrategia: Plan o curso de acción que lleva a asignar, con el tiempo, los escasos recursos de una compañía para alcanzar las metas establecidas.

Estructura: Caracterización del organigrama (es decir, funcional, descentralizada).

Sistemas: Informes estandarizados y procesos sistematizados; por ejemplo, la organización de las reuniones.

Staff: Descripción "demográfica" de categorías del personal importante dentro de una compañía (esto es, ingenieros, empresarios, licenciados en administración, etc.). Aquí el término "staff" no se refiere al staff de línea.

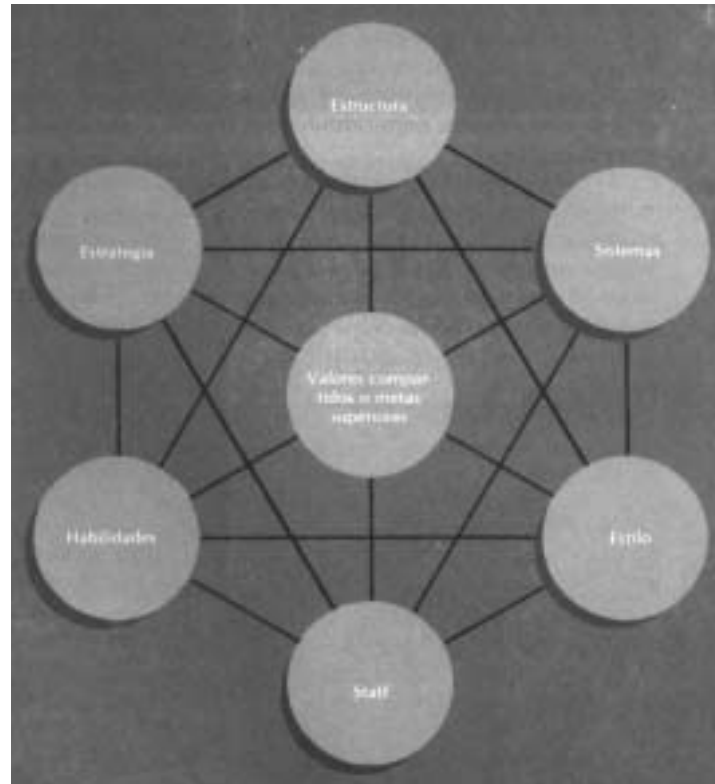
Estilo: Caracterización de cómo los principales directivos se comportan en la obtención de las metas de la organización; también el estilo cultural de la organización

Habilidades: Capacidades especiales del personal clave o de la compañía en general

Metas superiores [llamadas también valores compartidos]: Los significados o conceptos básicos que una organización inculca a sus miembros.

La figura 2-5 muestra la interconexión de todas las variables. En esta parte inicial del estudio de este libro de administración todavía no tiene el lector la oportunidad de ver definidos estos términos ni de verlos ilustrados con ejemplos. A medida que se acerque al final del libro esa situación habrá cambiado. Estrategia, estructura y el resto se convertirán en conceptos con un contenido preciso. Recordará entonces casos, ejemplos y algunas investigaciones o teorías.

FIGURA 2.5 Modelo de las 7-S de McKinsey



El diagrama indica, y varias investigaciones lo confirman, que las organizaciones prósperas y una buena administración requieren no sólo decisiones correctas dentro del área de cada S (elemento del modelo de McKinsey), sino un buen moldeamiento entre ellos, una integración que contribuya al trabajo de la organización

entera. Conforme profundice en los ejemplos y casos. se dará cuenta de que recordar el modelo de las 7-S le ayuda a concentrarse tanto que cada vez comprende más rápidamente los problemas o cuestiones.

Resumen

Varias perspectivas de la administración nos han ayudado a entender mejor su naturaleza y cómo puede ejercerse con mayor habilidad. La administración científica se centra en la tarea. subrayando la obligación de los gerentes de reunir información referente a los métodos de trabajo y al diseño de trabajos, equipo y técnicas que reflejan las mejores prácticas laborales. El movimiento de las relaciones humanas se concentró en las personas, poniendo de reunir información referente a los métodos de trabajo y al diseño de trabajos para propiciar la "cooperación espontánea" entre los grupos. La teoría X y Y contienen suposiciones antagónicas respecto a la naturaleza humana. La teoría Y pone los cimientos para lograr maneras más flexibles de dirigir el aspecto humano de la organización. La teoría Z propugna la creación de clanes industriales para favorecer la satisfacción humana. la participación y un mejor desempeño organizacional. La teoría administrativa se centra en lo que actualmente se conoce como dirección. haciendo hincapié en la obligación que tienen los gerentes de planear, organizar, dirigir y controlar toda la organización.

Los enfoques de sistemas y de contingencias se centran en la interdependencia de las partes de una organización y en la que existe entre ésta y su ambiente. El enfoque de sistemas alerta a los gerentes ante tales interacciones. El de contingencias pone de relieve la necesidad de adaptar los métodos administrativos a cada situación. El modelo de las 7-S de McKinsey distingue los factores clave cuya naturaleza e interdependencia han de ser moldeados por los gerentes para mejorar el desempeño de su organización.

Preguntas Para Repaso y Discusión

1. ¿Qué inhibió el desarrollo de la literatura dedicada a la administración?
2. ¿Cuáles son los pasos realizados en la administración científica?
3. ¿Con qué razonamiento Taylor justificó que los incrementos salariales fueran proporcionalmente más bajos que los de la productividad, como en el caso de Schmidt?
4. ¿Qué es un "therblig"?

Administración

David Hampton
