



## Administración de empresas culturales

### Unidad 1 - Desarrollo de la Teoría Administrativa



#### 1.1. La administración científica

Existe un generalizado consenso en considerar a Frederick Taylor como el gran pionero de la administración y sus dos trabajos principales: *Administración de Talleres*, de 1903 y *Principios de Administración Científica*, de 1911, como los pilares fundamentales sobre los que se edificó la disciplina, que a partir de su obra, se conoció como *Administración Científica*.

... (Taylor) inició el estudio del trabajo. Hoy está de moda mirar con desdén a Taylor y menospreciar su anticuada psicología, pero en realidad Taylor fue el primer hombre en la historia para quien el trabajo no fue una cosa sobreentendida, y que en cambio lo examinó y estudió. Su enfoque del trabajo es todavía la base esencial.

Drucker, P. *La Gerencia*.

Taylor era un ingeniero y el objeto principal de su preocupación los constituía el lograr procesos cada vez más eficientes en los talleres de producción, los resultados de sus trabajos en este sentido son los que plasma en el primero de los trabajos que mencionamos; solo en un segundo momento se vuelca decididamente a pensar los problemas de la empresa con un horizonte más amplio, lo cual vuelca a su segundo y más trascendente trabajo. Taylor continuará, sin embargo, ampliando el horizonte de sus intereses, saldrá de los límites de la empresa y llegará a considerar algunas implicancias sociales y políticas del tema de la ineficiencia de los obreros.

Las condiciones de vida laboral de los trabajadores industriales hacia el 1900 dejaban mucho que desear, en sus trabajos Taylor planteaba la idea fuerza de que los trabajadores debían de gozar del máximo de beneficios posibles en tanto no fuera en contra de la rentabilidad de la empresa (la noción de beneficios se reducía entonces a poco más que mejoras salariales y reducción del esfuerzo físico), no por fines altruistas, sino porque en el largo plazo esto redundaría en un beneficio duradero para la patronal.



¿En qué consistía pues la "cientificidad" de la Administración Científica?

Básicamente en hacer de la administración del taller una acción programática, que persiguiera la máxima de minimizar los costos de producción eliminando gastos innecesarios, la estrategia primera consistía en analizar detenidamente los procesos productivos, mensurarlo y descomponerlos en sus mínimas partes y reorganizarlos racionalmente de forma tal que requiera del mínimo esfuerzo (es decir que produzca el máximo ahorro), esto debía ser sistematizado, normalizado y enseñado a los obreros. Esto dio origen a una subdisciplina dentro de la ingeniería industrial que se proyectó hasta nuestros días: el estudio de métodos y tiempos. Obviamente una vez resuelto el tema de hacer eficientemente la tarea el método se fue aplicando a todo el taller, la provisión de materias primas para los trabajadores, la ubicación de estos dentro del local de trabajo, el movimiento de materiales, la especialización de los obreros, etc.



Los postulados desarrollados en esta primera etapa de trabajo podrían resumirse en:

- Aplicar la administración científica para lograr costos de producción más bajos y poder mejorar los salarios.
- Para ello, aplicar métodos científicos de estudio y estandarización de las tareas.
- Optimización de la distribución de los trabajadores y de la provisión de materias primas.
- Entrenamiento de los trabajadores.

Los primeros desarrollos de Taylor relativos a las acciones productivas, ya perfilaban lo esencial de sus posturas ulteriores referidas a la administración en un sentido más amplio, los cuales quedaron definitivamente plasmados en sus célebres cuatro principios de la administración científica:



**Principio de planeación.** Originalmente los obreros transmitían los saberes de generación en generación, entre lo que se infiltraba mucho de improvisación, la administración científica postulaba su reemplazo por métodos racionales de realización de la tarea establecidos de antemano, no ya por el obrero, sino por agentes especializados a tal efecto.



**Principio de organización.** En este caso lo que se postula es la racionalización de las condiciones de realización del trabajo, la maquinaria a emplear, las materias, su aprovisionamiento, el movimiento de obreros y materiales en el taller, e incluso la selección de los obreros y su entrenamiento previo, evitando así que todas estas acciones fueran discrecionalmente determinadas por los trabajadores.



**Principio de control.** Debía de controlarse permanentemente, tanto los resultados finales como la aplicación de las normas previamente establecidas durante todo el proceso, pues su alteración, aun cuando el resultado final fuese satisfactorio, seguramente hacía caer al proceso en ineficiencias y consiguientes aumentos de costos unitarios.



**Principio de Ejecución.** Establecer de antemano y expresamente tanto las atribuciones como las responsabilidades de cada uno de los obreros.

---

Taylor entendía así la aplicación práctica de los cuatro principios a un estudio sobre el trabajo de los albañiles realizado por Gilbreth

*Primero. El desarrollo (por la dirección y no por el trabajador) de la ciencia de colocar*

*ladrillos, con reglas exigidas para cada movimiento de cada hombre, y el perfeccionamiento y estandarización de todos los instrumentos y condiciones de trabajo.*

*Segundo. La selección cuidadosa y el subsiguiente adiestramiento de los albañiles hasta convertirlos en operarios de primera, y la eliminación de todos que se niegan o que son incapaces de adoptar los métodos mejores.*

*Tercero. Llegando a la unión del albañil de primera con la ciencia de colocar ladrillos, por medio de la ayuda y la vigilancia constantes por parte de la dirección, y mediante el pago a cada operario de una generosa bonificación diaria por trabajar aprisa y por hacer lo que se le dice que haga.*

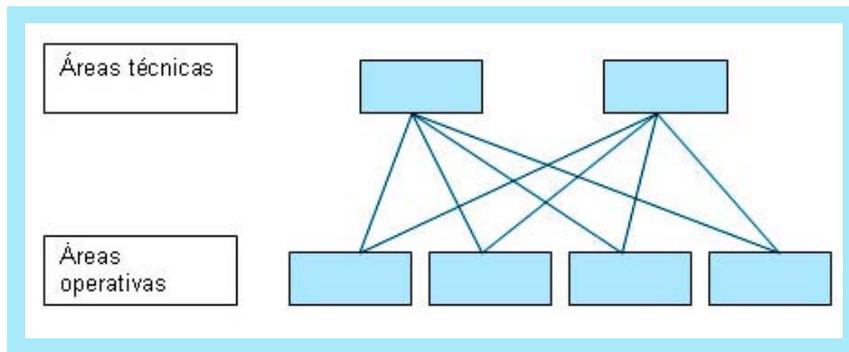
*Cuarto. Una división casi por igual del trabajo de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección. Durante toda la jornada, la dirección trabaja casi codo con codo con los operarios, ayudándolos, alentándolos y desbrozándoles el camino, mientras que, en el pasado, se mantenía un lado, no les daban más que muy poca ayuda y cargar en ellos casi toda la responsabilidad en lo referente a sistemas, instrumentos, rapidez y colaboración armónica.*

Taylor, F. *Principios de Administración Científica*

---

Lejos de limitarse a los trabajos de Frederick Taylor, la escuela de la administración científica recibió aportes de múltiples especialistas, los esposos Gilbreth, quienes se especializaron en el estudio de los micro movimientos para optimizar la tarea, Gantt, creador del famoso diagrama, o el mismísimo Henry Ford, quien revolucionó la industria automotriz con la invención de la cadena de montaje. Sin pretender ser exhaustivos en cuanto al amplio y valioso aporte que toda esta generación de pioneros volcó al campo de la administración, haremos seguido mención solo de algunos conceptos que caracterizaron a la administración científica:

-  División del trabajo y especialización del trabajador. El dividir las operaciones y procesos necesarios para realizar un trabajo en particular posibilitó un estudio en detalle de cada uno de los pasos y con ello el determinar los mejores métodos, la estandarización de los tiempos y la normalización de materiales. También permitió la especialización de los trabajadores en pequeñas partes del todo que era la tarea, los trabajadores, así especializados, lograban mejores rendimientos, entiéndase: menor tiempo de producción, menos desperdicios, menos fallas.
-  Concepto del homo economicus. La escuela de la administración científica consideró que el hombre no posee una tendencia al trabajo, si lo hace es porque existen incentivos externos y estos son exclusivamente económicos. Partiendo de esto se desarrollaron múltiples y variados sistemas de estímulos salariales por producción.
-  Estandarización. Por principio todo aquello que pudiera ser estandarizado ofrecía un potencial punto de reducción de costos, las formas de hacer la tarea, los materiales a utilizar, las herramientas con que hacerlo, como moverse en el taller, etc. Además permitía un patrón de contraste para las tareas de supervisión y control.
-  Áreas operativas y técnicas especializadas separadas. A partir de la administración científica se terminó con trabajador artesano, aquel que conocía todos los pasos para resolver una tarea y aplicaba a ello sus propios criterios, desde entonces el obrero solo operaba como un ejecutor de las acciones pensadas en otro nivel del taller: el de especialistas, allí se determinaba la forma en que se debía realizar la tarea. El taller se dividió así entre un órgano pensante y otro ejecutor mutuamente excluyentes, unidos entre sí mediante líneas de mandos cruzadas, esto se dio en llamarse organización funcional.



Condiciones ambientales. Con la administración científica por primera vez desde los orígenes de la revolución industrial se comenzó a considerar que mejores condiciones ambientales, iluminación, limpieza, aireación, etc., podían contribuir a un mejor desenvolvimiento de los obreros en el taller.



## 1.2. La Teoría Clásica de la Administración

---

Con pocos años de diferencia desde que vieran la luz los trabajos de Taylor, se publica en Francia la obra principal de aquel que será considerado como el fundador de la escuela clásica de administración, Henry Fayol.

---

*Mientras en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la denominada administración científica, en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Si la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. (...) Según la administración científica, esa eficiencia se lograba a través de la racionalización del trabajo del obrero y de la sumatoria de la eficiencia individual. En la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes...*

Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración

---

En 1916 Fayol, quien era Ingeniero en Minas y trabajo en la industria del carbón, publicó su libro *Administración Industrial y General*, sus desarrollos están en sintonía con los de la administración científica, no se trata en modo alguno de visiones radicalmente diferentes, como tal vez podría suponerse del hecho de haber pasado a la historia como dos *teorías* o *escuelas* distintas.

Lo más novedoso del trabajo de Fayol radica en el alcance de sus ideas, las cuales ya no están, como en la obra de Taylor, básicamente destinadas al taller, sino que están pensadas para el global de la empresa.

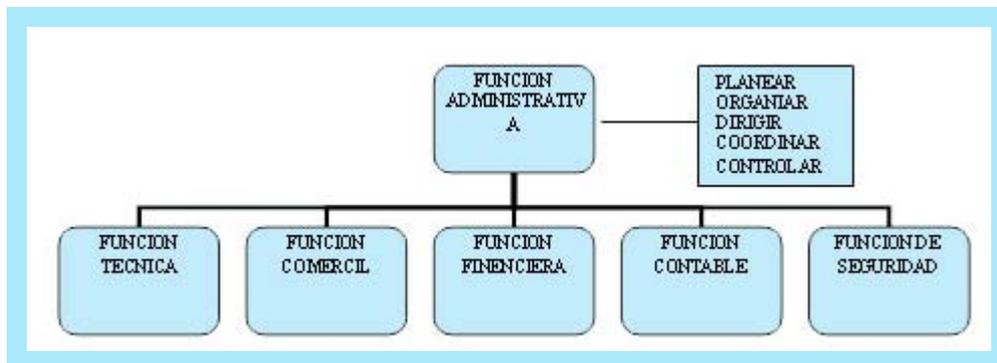
Esto no significa menospreciar sus aportes a la historia de la administración, de hecho, si una de las dos escuelas ha tenido más influencia histórica y sus ideas han llegado, aunque reelaboradas, hasta nuestros días, esa es precisamente la clásica.



Vayamos pues a las ideas básicas de la teoría clásica. Su principal aporte reside en:

- a) identificar las 6 funciones básicas de la empresa: *técnicas, comerciales, de seguridad, financieras, contables y administrativas*;
- b) poner a la función administrativa por sobre las demás;
- c) identificar la 5 funciones administrativas: *planear, organizar, conducir, coordinar y controlar*; y

d) establecer los 14 principios de la administración.



Funciones básicas de la empresa y funciones administrativas



Veamos un poco más en detalle a que se referían las funciones básicas de la empresa:

- 

La denominada por Fayol **función técnica** es lo que hoy consideraríamos función productiva, vale decir aquellas acciones destinadas específicamente a dar por resultado la elaboración del producto (o servicio) que constituye la razón de ser de la empresa.
- 

Las **funciones comerciales** tienen por objeto atender a los intercambios de bienes y servicios que realiza la empresa para su habitual desarrollo, esto es tanto referido a la compra de insumos como a la venta de sus productos.
- 

La **función seguridad**, por su parte, refiere a la preservación, tanto de los bienes de la empresa como de las personas que desarrollan dentro sus tareas. La función seguridad es de entre las postuladas por Fayol tal vez la única que perdió peso específico dentro de la estructura organizacional, recuperándola en parte con el reciente auge de la seguridad industrial.
- 

En tanto, por **función financiera**, Fayol consideraba aquellas acciones tendientes a la búsqueda y manejo de los capitales necesarios para el funcionamiento de la organización.
- 

Emparentada con la anterior, la **función contable** tiene por objeto el registro de los movimientos económicos de la empresa en forma de registros de caja, balances, etc.
- 

Por último, la **función administrativa**, era considerada como la responsable de la eficiente puesta en acción de las restantes funciones, de allí que esta fuera considerada, como ya dijéramos, orgánicamente por encima de las otras.

Veamos ahora en que consisten las funciones administrativas, lo que ha pasado a la historia

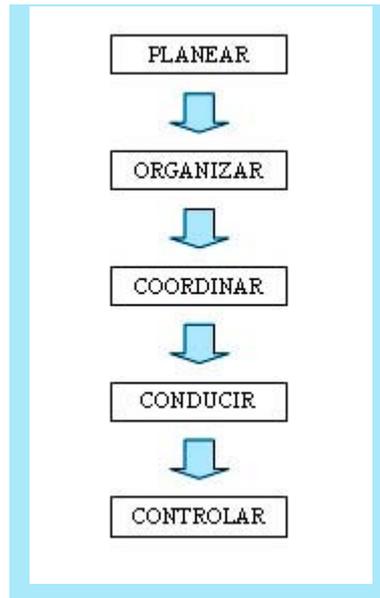
como el concepto mismo de administración acuñado por la teoría clásica o también considerado como el proceso gerencial, en virtud de encontrarse por sobre las restantes funciones de la empresa.

Dijimos que esta se componía de 5 elementos, estos son:

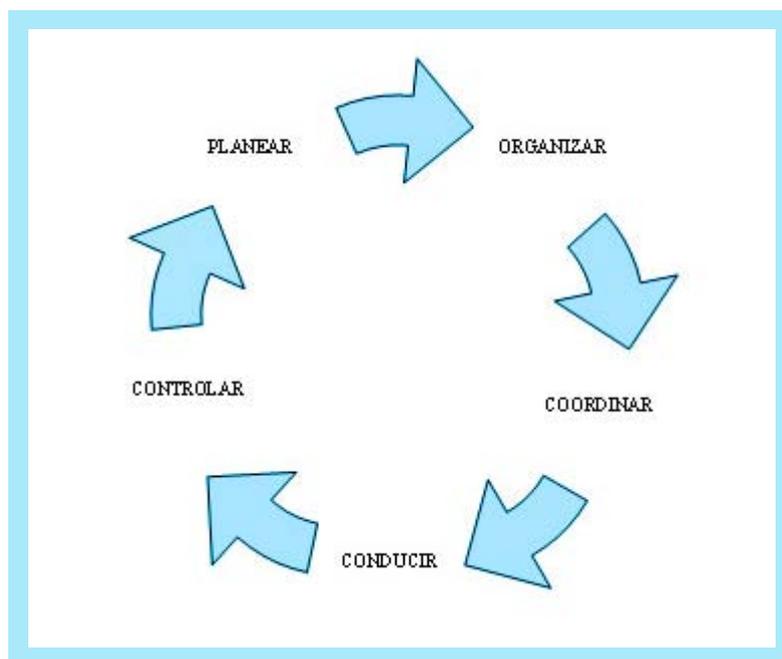
-  **Planear:** Un importante aporte de Fayol consiste en el, para nada intrascendente, hecho de haber establecido de una vez y para siempre la importancia y la legitimidad de un tiempo para pensar antes del hacer, una instancia en la cual se define de ante mano que se hará, como se lo hará, quien lo hará, con que herramientas, etc. La planificación quedó así definitivamente incluida entre las actividades gerenciales.
-  **Organizar:** Esto era, para la teoría clásica, el conjunto de acciones tendiente a determinar los vínculos entre las distintas partes de la empresa, su respectivo orden de prelación jerárquica, las vías de comunicación, las cadenas de responsabilidades, etc. Con el tiempo, esta función adquirió un peso propio dentro del campo de la administración, lo que condujo al desarrollo de una teoría de la organización, la cual tiene por objeto el diseño organizacional.
-  **Conducir:** La conducción es la acción de transmitir lo planeado a las instancias ejecutoras de la organización, es decir, la voz de mando.
-  **Coordinar:** Fayol entendía que la acción de armonizar, de hacer que los esfuerzos particulares condujeran como un todo al resultado global esperado, era una función en si misma. Esta función junto a la conducción, con el tiempo y el aporte de la escuela de las relaciones humanas, que más adelante veremos, serán objeto de estudio de las disciplinas referidas al manejo de los recursos humanos.
-  **Controlar:** La función de control determina si las acciones realizadas y los productos generados son los esperados, es decir los estipulados previamente en el momento de la planeación.



Cabe considerar, en relación a las funciones administrativas, que estas son entendidas como un proceso secuencial, vale decir como pasos por los que se debe transitar; así, se debe planificar antes de organizar, organizar antes de conducir y así sucesivamente.



Con el tiempo, este proceso se enriqueció con la noción de feedback o retroalimentación, la idea es que el resultado del control alimente una vez más la instancia de planeación, posibilitando así hacer las correcciones necesarias para evitar desvíos en el proceso.



Dijimos que Fayol consideraba a la función administrativa (planear, organizar, coordinar, conducir y controlar) por sobre el resto de las funciones básicas de la empresa. Sin embargo, debemos aclarar que entendía que esta función era inherente a todos los niveles de la empresa, vale decir que tanto los cuerpos directivos y gerenciales como los operarios debían cumplir en

algún momento funciones administrativas, solo que mientras que los primeros dedicaban la mayor parte de su tiempo a planificar, organizar, etc., y lo hacían respecto de el hacer de toda la organización, los operarios le dedicaban un tiempo muchísimo menor y lo que administraban era básicamente sus propias actividades.

Como ya lo mencionamos, el último de los cimientos sobre los que se edificó el edificio de la teoría clásica de la administración son los 14 principios establecidos por Fayol. Los principios no son en modo alguno axiomas, y mucho menos leyes, son simplemente ideas fuerza, nociones a tener en cuenta durante el proceso de gerenciamiento.

-  **División del Trabajo:** El trabajo debe ser dividido permitiendo así que se especialicen las personas, por lo tanto con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
-  **Autoridad y responsabilidad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo). Apareada a la asignación de autoridad va la responsabilidad de rendir cuentas por las órdenes impartidas y el resultado de ellas.
-  **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios con que se rige la empresa.
-  **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
-  **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
-  **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar por sobre los intereses de la organización como un todo.
-  **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para el empresario.
-  **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su trabajo. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
-  **Jerarquía:** La línea de autoridad se distribuye en la organización en forma escalar, de arriba hacia abajo.
-  **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
-  **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
-  **Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.



**Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.



**Espíritu de Equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

---

Decía el propio Henri Fayol de los principios:

*"... (Ésta) lista que no tiene límites precisos,... me parece que por el momento es especialmente útil dotar a la teoría de la administración con una docena, más o menos, de principios bien establecidos sobre los cuales es adecuado concentrar la discusión general. Los principios precedentes son aquellos a los que he recurrido con mayor frecuencia. Simplemente, he expresado mi opinión personal respecto a ellos. ¿Ocuparán un lugar en el código administrativo que ha de crearse? La discusión general nos lo dirá".*

Fayol, H. *Administración Industrial y General.*

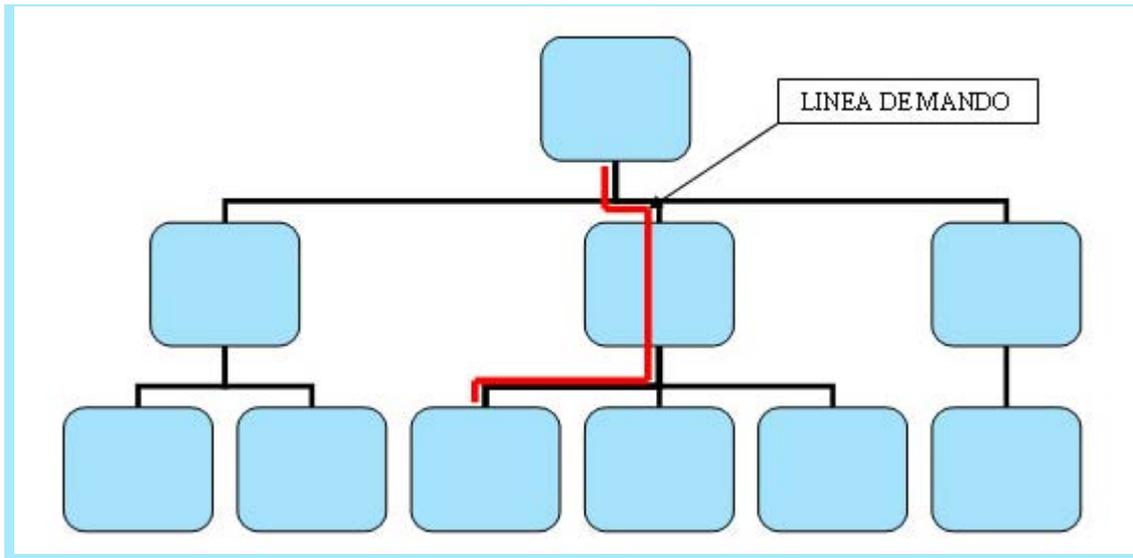
---

Veamos seguido algunas ideas desarrolladas por la teoría clásica, las cuales no son sino corolarios de lo visto hasta aquí.

Digamos en primer lugar que esta escuela dio lugar a toda una teoría de la organización, es decir de la forma de estructurar la empresa. En lo general no se aparta demasiado de las formas estructurales de otras organizaciones ya existentes en su tiempo (militares, eclesiásticas, etc.), sin embargo su aporte consistió en establecer bases racionales para estas fueran así.



Básicamente sostiene la necesidad de una estructura piramidal, denominada *organización lineal*, con un número reducido de directivos, con más mandos medios que superiores y por último con una gran base de trabajadores operativos(1); un nivel decreciente de autoridad; unidad de mando, un puesto de la estructura debe responder a un, y solo un, puesto ubicado por encima de él en la estructura jerárquica; la cadena de comunicaciones debe respetar la línea de mando, un operario no se puede comunicar directamente con los estamentos directivos, debe hacerlo con el mando medio inmediato superior y del que depende; división especializada del trabajo, tanto en forma vertical (directivos, gerentes, supervisores, etc.) como en forma horizontal (por ej.: entre distintas gerencias), esta última ya había sido postulada por la escuela de la administración científica, pero para el taller, las instancias operativas, la teoría clásica, en cambio lo postulará para los mandos medios y superiores.



Organización lineal



Un último elemento aportado por la teoría clásica de la organización es el de cuerpo de staff. Taylor, y con el la administración científica, sostenía la especialización y a la vez la idea de supervisión funcional, vale decir supervisores altamente capacitados en una parte del proceso y que tenían autoridad sobre los operarios cuando estos estaban dedicados a tareas que se correspondieran con sus áreas de incumbencia; esto, por cierto, rompe con el principio de unidad de mando de la escuela clásica, para subsanar esta deficiencia Fayol idea los cuerpos staff, estos son unidades de especialistas con autoridad técnica para asesorar al personal de línea (por lo general el asesoramiento es al mando jerárquico para que este imparta al orden de acción) pero carentes de autoridad formal, es decir pueden sugerir formas para hacer la tarea pero no pueden dar ordenes directas de como hacerla.



(1) Consideramos aquí una estructura tripartita: mandos directivos, medios y operarios, solo a los efectos de no complejizar demasiado al exposición, pero este escalonamiento podía ser mucho mayor dependiendo de la envergadura de la empresa, la complejidad de los procesos operativos, etc.



### 1.3. La teoría de las relaciones humanas

---

El panorama del campo de la administración había así quedado constituido a principios del siglo XX con los aportes de la escuela de la administración científica y la teoría clásica, poco más o menos. No fue sino hasta la década del '30 que hizo irrupción un nuevo enfoque que pondría en jaque algunos de los supuestos básicos tanto de Frederick Taylor como de Henri Fayol y aportaría nuevos aires al campo de la administración, la teoría de las relaciones humanas.

---

*El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. (...) la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.*

Chiavenato, I. *Introducción a la teoría general de la administración*

---



El disparador de la teoría de las relaciones humanas fue un famosísimo experimento realizado por Elton Mayo para la Western Electric Company como parte de amplios estudios sobre las condiciones generales de trabajo realizados entre 1927 y 1932.

Mayo era un australiano de formación humanística y psicológica particularmente dedicado a los problemas sociales del trabajo. Como dijimos, en 1927, residiendo en Estados Unidos, inicia una serie de investigaciones en los talleres ubicados en Hawthorne (Chicago) de la Western Electric Company; ya Taylor había establecido que las condiciones ambientales tenían incidencia sobre el rendimiento de los trabajadores, el interés central del experimento de Mayo era, precisamente, determinar fehacientemente cual era el efecto sobre el rendimiento de los trabajadores de las condiciones físicas ambientales en que se desarrollaba la tarea: iluminación, ventilación, temperatura, tiempos de descanso, etc.

Se tomó entonces un grupo de trabajadoras del departamento de montaje de relés telefónicos, el cual era un trabajo manual y repetitivo, se las apartó de grueso de sus compañeras y se las dejó trabajando en un espacio que permitía a los investigadores cambiar la intensidad de la iluminación, una vez hechos varios cambios se constató que las

trabajadoras producían más cuando la intensidad lumínica era mayor y menos cuando se las disminuían; después se les anunciaron nuevos aumentos y disminuciones de la luminosidad (las obreras estaban siempre informadas de las condiciones del experimento) pero en realidad se la dejó todo el tiempo constante, lo sorprendente fue que la producción aumentó cuando las trabajadoras creían estar trabajando con mayor iluminación y disminuyó cuando daban por hecho que había bajado. Se verificó entonces que las trabajadoras variaban la producción conforme a su creencia respecto de la luminosidad y no según los parámetros reales de esta; vale decir, el factor que hacía variar la producción era psicológico y no físico, algo completamente novedoso para su tiempo.

En un segundo momento de las investigaciones se formó un grupo de seis jóvenes operarias y se les informó pormenorizadamente de los experimentos a realizar, en este caso se trataba de alteraciones en los tiempos de descanso, pues se trataba de establecer como la fatiga influía sobre la productividad.



Una vez más los resultados observados en la productividad no pudieron ser vinculados con los cambios en las condiciones de trabajo, en cualquier condición que se planteasen el grupo tenía una productividad prácticamente inalterable y siempre por encima de la media habitual que para ese tipo de trabajo tenían el resto de las operarias, y el que ellas mismas habían tenido hasta entonces.



De entrevistas posteriores con las participantes se detectaron al menos tres posibles factores: el trato para con el grupo experimental era mucho más ameno que el habitual en la fábrica y al participar del grupo las operarias se sintieron convidadas a participar de algo más trascendental que sus habituales jornadas, ambos factores repercutieron positivamente sobre la productividad; sin embargo quedaba sin explicar por qué, aun cuando la media subiera, no había variaciones que se correspondieran con los cambios en las condiciones de trabajo y descanso, la respuesta que el equipo de Mayo esgrimió fue que el grupo estableció informalmente un nuevo estándar de producción y que la responsabilidad para con el estándar informal, por ellas mismas determinado, se imponía sobre los cambios en la fatiga del trabajo.



Los trabajos de Elton Mayo y su equipo continuaron con experimentos de este tipo y con una serie de entrevistas realizadas a todos los trabajadores del taller de Hawthorne. Seguido detallaremos algunas de las conclusiones a las que se arribó y que en conjunto son los pilares sobre los que se montó la teoría de las relaciones humanas.



**Los factores psico-sociales son tanto o más determinantes que los factores físicos.** Este es el punto de partida del aporte de esta teoría, rompe así definitivamente con la administración científica y la teoría clásica que limitaban su visión en este sentido a las condiciones ambientales y de descanso de los trabajadores.

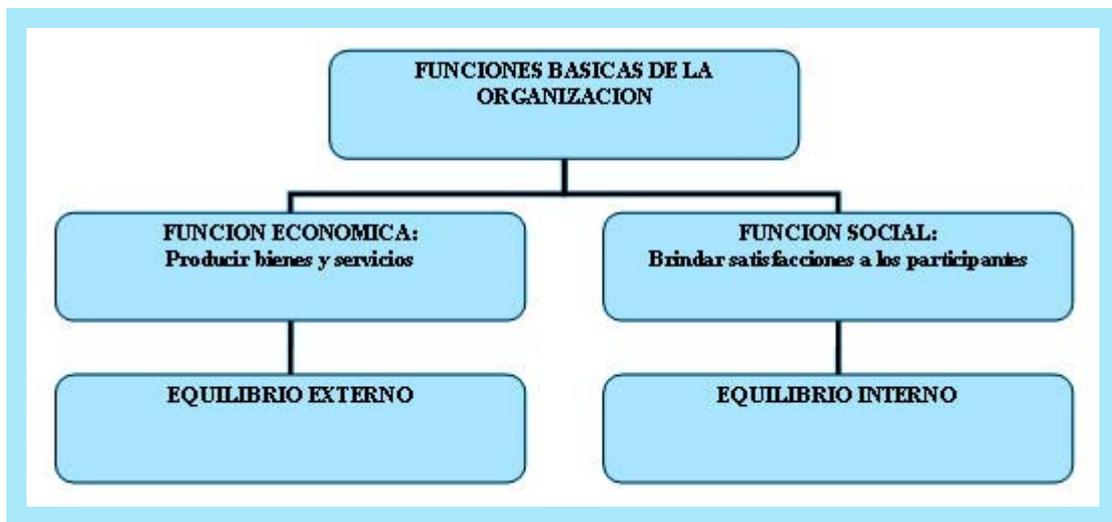
-  **Los factores psico-sociales son tanto o más determinantes que los factores económicos.** Este es el otro gran quiebre con las teorías precedentes, antes de Mayo se consideraba que el único motivante positivo (un motivante negativo es el miedo) del trabajador para realizar su trabajo era el económico, desde entonces quedó demostrado que diversos factores vinculados a la autoestima, la estima de los compañeros o el reconocimiento son también potenciales motivantes para el trabajador. Así, el trabajador no era ya solo un hombre económico, sino un hombre social.
-  **La importancia de los grupos informales sobre el comportamiento individual.** Se estableció que los trabajadores no determinaban exclusivamente por sí mismos sus pautas de comportamiento, sino que eran el resultado de la interacción social al interior de grupos que formaban con otros trabajadores; los grupos influyen mediante un complejo sistema de reconocimientos, sanciones, negociaciones y influencias recíprocas las decisiones y acciones de sus miembros. Esto se hizo evidente durante los experimentos en los nuevos estándares de producción que por sí solo el grupo de operarias estableció.
-  **La importancia de la recompensa y la sanción social.** Maslow y su gente, una vez establecido fehacientemente el hecho que el entorno social del trabajador influye sobre su comportamiento, postularon que esta influencia se operaba mediante un sistema de recompensas (manifestaciones de aprecio, ayuda en el trabajo, etc.) y castigos (marginación del grupo, falta de colaboración, etc.) que los grupos establecían y administraban.
-  **Trascendencia de los grupos, líderes y vías de comunicación informales.** Antes de la teoría de las relaciones humanas se suponía que la alta gerencia conformaba los grupos de trabajadores, establecía sus líderes y normalizaba las formas de comunicación dentro de la empresa; la teoría de las relaciones humanas vino de una vez a demostrar que existía una estructura informal, paralela a la nominal; que los grupos sociales se conformaban, regulaban y disolvían al margen de la voluntad de la gerencia; que surgían líderes que, sin tener el reconocimiento nominal, eran respetados y obedecidos por los trabajadores; que existían canales de comunicación que podían ser más efectivos y veloces que los establecidos por norma, e incluso podían trabajar en oposición a estos.

Veremos seguido algunas de las implicaciones directas que la teoría de las relaciones humanas tuvo sobre el campo de la administración.

-  Lo primero que cabe destacar es la idea de quiebre, de bisagra, de un antes y un después respecto tanto de la administración científica como de la teoría clásica. Muchos años después Gareth Morgan en su libro *Las Imágenes de la Organización* teorizaba respecto de la conveniencia analítica de concebir a las organizaciones mediante metáforas, así mientras Taylor y Fayol concebían a la organización como una máquina, la teoría de las relaciones humanas aplicó la imagen de la sociedad. Para unos, administrar resultaba entonces una actividad relativa a disponer del movimiento de mecanismos, planificar las acciones de la empresa no difería mucho de planear la carga de una máquina, para otros administrar era, además, intervenir en un medio social complejo, la empresa, donde los intereses organizacionales coexistían, y no siempre en forma armónica, con los intereses de los trabajadores y los grupos informales.



Tal vez quienes mejor plasmaron en la concepción de la organización y forma de administración los corolarios de la teoría de las relaciones humanas hayan sido Roethlisberg y Dickson, quienes volvieron sobre un tema clásico de la teoría de la administración, establecer las funciones básicas de la organización, definieron que la organización industrial (pero para el caso toda organización) tiene dos funciones básicas: una *económica*, dedicada a producir los bienes y/o servicios que son la razón de existir de la empresa y otra *social*, cuyo principal interés debe ser el brindar satisfacciones a los participantes.



Funciones básicas según Roethlisberg y Dickson

Hicimos mención ya a la coexistencia de una organización formal y una informal, veamos seguido un poco más en detalle esta última. En primer lugar digamos que varias son las causas que condicionan la aparición y la dinámica de la organización informal:

- 

Los **intereses comunes** que poseen los individuos, nos referimos aquí a intereses extra organizacionales, como pueden ser gustos similares en cuanto al uso del tiempo libre o a deportes, filiaciones políticas o religiosas, formaciones similares, interacciones a nivel familiar, etc.
- 

La **interacción laboral** predispone también a la gente a crear vínculos que van más allá de lo estrictamente necesario, es común que el impartir o recibir una instrucción vaya acompañado de algún otro tipo de intercambio a nivel personal, lo mismo sucede entre trabajadores que comparten un mismo espacio, herramientas, equipos, etc.
- 

La **fluctuación de personal** dentro de la empresa cambia también las estructuras de los grupos informales, esto no solo refiere cuando un trabajador deje de pertenecer a la planta (o bien sea incorporado), también se da cuando el trasladado de sección.

-  Los **períodos de descanso** fueron indicados por la teoría de las relaciones humanas como un espacio naturalmente propicio para la interacción distendida y con ello la creación de vínculos informales.
-  Los **intereses laborales comunes**, es decir el conjunto de expectativas puestas por los trabajadores sobre lo que les brindará su actividad laboral y las condiciones que entienden como optima para realizar su trabajo, aquí cabe consignar que si bien la teoría de las relaciones humanas estableció que el interés económico no era el único motivante del trabajador, en modo alguno dijo que este no era uno de los de ellos.

Mencionados escuetamente algunos de los factores que condicionan el surgimiento y la vida de la organización informal, veamos ahora algunos de los elementos que las caracterizan:

-  **Relaciones de cohesión o antagonismo**, el vínculo informal establecido por dos individuos (en algunos casos puede esto hacerse extensivo a grupos enteros) puede ser tanto positivo como negativo, es decir tanto de atracción o simpatía como de repulsión o antipatía.
-  Definición de **estatus y roles** de los miembros del grupo, así como la organización formal regula por medio de la estructura jerárquica una gradación de niveles o estatus y así como establece funciones o roles a desempeñar para cada uno de sus miembros, también la organización informal establece los suyos, los cuales no necesariamente tienen vinculación directa con los primeros. Así, un operario puede estar muy por encima de un supervisor en la consideración general de sus pares, e incluso de sus superiores; o un miembro del personal de limpieza puede ser el principal agente de comunicación de la organización informal.
-  **Trascendencia de la organización informal** más allá de los límites físicos y de horarios de desempeño laboral, en este sentido tiene la ventaja sobre la organización formal de que se sigue desarrollando en tiempo de descanso, el cual es particularmente propicio para el desarrollo de relaciones interpersonales. Esto no ha escapado a las empresas, las cuales muchas veces tratan de fomentar el uso en común del tiempo libre de sus empleados.
-  **Determinación de estándares de desempeño**, hemos mencionado ya como los experimentos de Hawthorne demostraron que el grupo se auto fijaba estándares de producción, informalmente los grupos acuerdan ritmos de trabajo y con ello pautas de productividad, incluso en forma tácita, sin que ninguno sea consciente de que esto constituye un acuerdo.
-  Posible factor de **colaboración o de oposición**, los grupos informales pueden ser un aliado como un adversario a las aspiraciones de la dirección de la empresa; esto es particularmente relevante en los procesos de cambio o innovación, cuando habitualmente prima la inercia a mantener el estado de cosas, ganar la voluntad de los grupos informales resulta entonces vital.
-  **Patrones de comportamiento y actitudes** propias del grupo, vale decir que es posible que dentro del grupo el individuo genere comportamientos que no tenga por fuera de este.

Veamos ahora otro elemento sobre el que la escuela de las relaciones humanas dio el puntapié inicial de lo que es hoy todo un corpus de conocimiento especializado en el campo de la administración: el liderazgo.

Tanto la administración científica como la teoría clásica, partiendo de su concepción "mecanicista" del comportamiento humano, daban por sentado el hecho que el hombre se comportaría de determinada forma en función de las ordenes recibidas, de su posición jerárquica, de la remuneración del trabajo y, en como factores innovadores, de la capacitación y del ambiente físico en que se realiza la tarea, controladas estas variables y poca cosa más se controlaba el comportamiento de los trabajadores.



Corolario de lo dicho, un gerente tenía ingerencia sobre la acción de un supervisor en virtud de estar jerárquicamente por encima de él, en tanto que un operario no podía hacer lo propio con el mismo supervisor por encontrarse por debajo. La teoría de las relaciones humanas descubrió que ciertos individuos tenían la capacidad de influenciar fuertemente a otros independientemente de que esto estuviera o no legitimado por la estructura normativa, eran los líderes.



Así, esto repercutió directamente sobre la noción de autoridad, es decir de la capacidad de un individuo para dar instrucciones y ser obedecido. Hasta entonces se consideraba que la autoridad devenía exclusivamente del marco normativo de la empresa, de la jerarquía que en ella se tenía, era esta una autoridad formal; pero se constato que la estructura informal genera estos líderes informales los cuales tienen también formas de ejercer su autoridad. La autoridad ahora era formal, dependiente de la estructura nominal, e informal, dependiente de las condiciones de liderazgo atribuidas por la organización informal. Esta nueva noción resultó muy prolífica para la teoría de la administración, en las últimas décadas diversas corrientes de pensamiento administrativo plantearon que "convertirse en un autentico líder", "descubrir los líderes naturales de su empresa", "poner en acción el líder que uno lleva dentro", etc. era poco menos que la llave del éxito definitivo.

Simplificando extremadamente el estado de cosas, mencionemos tres vías por las que tener en cuenta la noción de liderazgo resulta productivo: para aquel que debe ejercer una autoridad formal trabajar sobre el liderazgo es sumar posibilidades de éxito a su trabajo; es bueno detectar los líderes informales, porque probablemente tengan una aptitud natural para poder ejercer el mando formal y porque son en buena medida las mejores vías de acceso para influir en toda la organización informal; por último, digamos se debe tener presente que el liderazgo puede adoptar diferentes formas y que estas son aptas para diferentes escenarios.



Veamos ahora algunas teorías respecto del liderazgo, según Idalberto Chiavenato

décadas de estudios de este tema han dado por resultado un corpus de conocimiento que puede ser dividido en tres grupos:



Las **teorías de rasgos de personalidad** partieron del supuesto de que el líder lo es por tener algún rasgo particular que lo convertía en tal y obviamente intentaron determinar cuales eran estos rasgos de la personalidad, se barajaron entonces rasgos físicos (estatura, peso, apariencia), intelectuales (entusiasmo, autoestima, combatividad), sociales (cooperación, amabilidad) y laborales (persistencia, iniciativa). Estas primeras teorías pronto perdieron capacidad explicativa y cayeron en descrédito generalizado.



Las **teorías sobre los estilos de liderazgo**, por su parte, pusieron el acento no en lo que se supone que el líder es, sino en lo que hace, es decir en la forma en que ejerce su liderazgo. De las observaciones realizadas se establecieron tres tipos de liderazgos: autoritario, democrático y liberal, simplificando podemos decir que los distintos tipos se diferencian por el carácter creciente de la participación de los subordinados en la variable toma de decisiones. Estudiado el impacto de cada uno de los estilos sobre los grupos de trabajo se concluyó que los líderes autoritarios lograban los más altos índices de producción, pero escasa creatividad y no la mejor calidad de producto; los líderes liberales conseguían una alta satisfacción de los trabajadores en el corto plazo, pero bajos resultados en cuanto a calidad y productividad; por último, el estilo democrático tenía podían dar iguales resultados de productividad que el autoritario, pero con mejor nivel de calidad debido a que el compromiso de los trabajadores para con la tarea era mucho mayor.



Mencionemos por último a las **teorías situacionales del liderazgo**, estas parten de una premisa similar a la anterior, considerar a la variable toma de decisiones como capital, tenemos así un continuo que va desde el líder autoritario, en el que toda la acción decisoria pasa por el jefe, al extremo del líder participativo, en que las decisiones son tomadas por todos en igualdad de condiciones, pasando por el punto medio del líder consultivo, el cual propone y escucha propuestas. Lo novedoso es que las teorías situacionales consideran que no existe una forma óptima de liderazgo para toda situación, pero que sí toda situación amerita una forma óptima de liderazgo, la que depende sí de aspectos relacionados con el líder mismo, pero también del grupo a ser liderado y de el entorno en que se da la situación de liderazgo (tipo de trabajo, cultura empresarial, condicionantes técnicos, etc.).

Para cerrar nuestro apartado sobre la teoría de las relaciones humanas mencionemos algunas cuestiones respecto de otro concepto que dio pie a muchos desarrollos posteriores en el campo de la administración: la motivación.

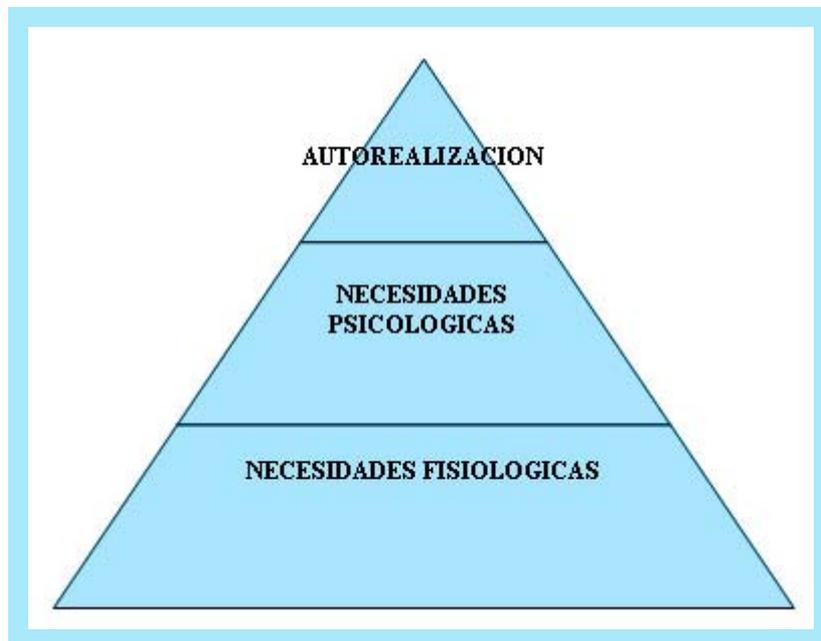


Desacreditada la idea que ponía en el factor económico la única razón de motivación para movilizar al trabajador a la acción, surge la necesidad de

generar respuestas a cuales son estos factores motores.



La más célebre de las teorías generadas es la llamada pirámide de las necesidades de Maslow, según ésta el hombre se moviliza en procura de satisfacer distinto tipo de necesidades: fisiológicas (alimento, vestido, vivienda, etc.), es decir aquellas primarias para posibilitar la supervivencia; psicológicas (seguridad, participación social, auto confianza, afecto); y de autorrealización, vinculadas al reconocimiento social fruto de las realizaciones logradas, de superación. Según Maslow el hombre tiende a satisfacer en primer lugar las necesidades fisiológicas, y solo una vez satisfechas va en procura de satisfacer las psicológicas y así sucesivamente. Críticas posteriores establecieron que el hombre procura satisfacer, en la medida de sus posibilidades, todas las escalas de la pirámide.



Pirámide de Maslow



Otra de las teorías trascendentes fue la del ciclo motivacional, según ésta el hombre parte de una situación de equilibrio psicológico, se supone que un estímulo o incentivo genera una sensación de necesidad, esto a su vez genera en el individuo una tensión que sustituye al anterior estado de equilibrio, la tensión moviliza a la acción; llegada a esta instancia pueden darse tres resoluciones para el ciclo: la satisfacción, y con ello la vuelta al equilibrio; la insatisfacción, con la consiguiente persistencia de la situación de desequilibrio psicológico; o bien la transferencia, es decir la satisfacción de la necesidad por otra vía que la que dio origen al ciclo.



Estas y otras teorías sobre la motivación dieron lugar a una búsqueda de generar acciones motivadoras, una vez más no faltaron las visiones mesiánicas que profesaban que “un plantel altamente motivado” era una

nueva llave del éxito. Más allá de estos postulados extremos sí es moneda corriente hoy el reconocer que la búsqueda de la motivación del personal es una tarea continua, así, además del factor salarial, las empresas recurren los reconocimientos públicos (el empleado del mes), los obsequios (desde lapiceras hasta automóviles), la preocupación por la situación familiar del empleado o incluso la charla coloquial y distendida del gerente con los subalternos.

De lo dicho se desprende la trascendencia que la organización informal tiene para el desempeño habitual de la empresa, de ahí que la escuela de las relaciones humanas ganara tal trascendencia, pues abrió con sus teorías una suerte de Caja de Pandora para la teoría de la administración.



## 1.4. El enfoque neoclásico (2)

---



El campo de la administración es una vertiginosa máquina de dar y quitar vida a teorías de diversa índole, esto se hizo particularmente evidente en los años '50 y '60, probablemente las décadas doradas del capitalismo, cuando se pensaba que el desarrollo científico y tecnológico nos llevaría a una era de crecimiento que no conocería jamás techo.



Por entonces las empresas capitalistas comienzan a presentar cambios drásticos: mayor automatización de los procesos productivos; consecuentemente, menor demanda de mano de obra en los sectores productivos; crecimiento de las organizaciones, tanto vertical (por la incorporación de más fases del proceso productivo) como horizontal (es decir la incursión en nuevos mercados afines); internacionalización, alentada por el desarrollo de mercados emergentes, la reducción de los costos del transporte y los adelantos en materia comunicacional; y por lo tanto organizaciones con mucho más personal.

Por supuesto la administración no podía estar al margen. En ese contexto de furia vanguardista, de rápida obsolescencia de las ideas, comenzó a gestarse una contra corriente, expertos como Peter Drucker o Willam Newman plantearon abiertamente no estar tan convencidos que las viejas teorías de Taylor, Fayol y los demás clásicos, estuvieran para siempre sepultadas, más bien reivindicaban el hecho de que nunca habían desaparecido (aunque sí se las había disfrazado) y que aun tenían buena parte de su capacidad de aporte vigente.

---

*No obstante la profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido. A pesar de la crítica a los postulados clásicos y a los nuevos enfoques de la organización, se comprueba que principios de administración como la departamentalización, la racionalidad del trabajo, la estructuración lineal o funcional, en fin, el enfoque clásico, nunca fueron sustituidos del todo por otro enfoque. Todas las teorías administrativas se sustentan en la teoría clásica, ya sea como punto de partida o como crítica para intentar una posición diferente, y siempre están íntimamente relacionadas con ella.*

Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría de la Administración*

---

El enfoque neoclásico recuperaba algunas de las aspiraciones positivas de los pioneros, la idea

de que la administración es una forma de conocimiento científico, y que por tanto posee principios universales, que operan tanto en el nivel explicativo como predictivo y que son susceptibles de ser considerados como verdaderos.

En sus desarrollos más fundamentales repite la dinámica seguida por Fayol al desarrollar sus teorías: identificar las funciones de la administración y deducir de ellas principios fundamentales.

Otro rasgo muy importante del enfoque neoclásico es su sentido práctico, más que desarrollos conceptuales sus esfuerzos están destinados al logro de resultados. Sin embargo, paradójicamente el resultado, devenido técnicamente en objetivo, se convirtió en una nueva noción muy fructífera dentro de la teoría de la administración a partir de ellos. Con la noción de objetivo bajo el brazo la escuela neoclásica desarrollo algunos de las más exitosas herramientas administrativas, como la administración por objetivos o la planificación estratégica, las cuales gozan hoy de amplio reconocimiento y aplicación, y no solo en el sector de las empresas privadas, sino también en los órganos de gobierno.

Este sentido práctico no era sino la respuesta a las necesidades nuevas que las transformaciones tecnológicas, económicas, políticas y sociales del mundo de posguerra traía con sí. Los teóricos de la escuela neoclásica volvieron a las fuentes, adecuaron sus conceptos (y los ampliaron) a las nuevas realidades: cambios tecnológicos en la producción, organizaciones más numerosas, organizaciones dispersas geográficamente, diversificación de objetivos organizacionales.

---

Así define Peter Drucker el programa de la teoría administrativa

*Si la administración es el objeto de la ciencia administrativa y los administradores administran información, esa ciencia debe describir los vocabularios administrativos, las reglas administrativas y los sistemas administrativos: se trata de teorizar acerca de los símbolos, lenguajes, teorías y programas empleados por los administradores para encarar el mundo; se trata de describir, clasificar, codificar y estructurar los procesos administrativos de información, detectar los sistemas subyacentes, analizar sus lenguajes y explicar sus gramáticas y sintaxis, especificar sus propiedades, estudiar los programas emergentes y aprender a diseñarlos. La ciencia de la administración no se interesa tanto por las propiedades declarativas de los sistemas administrativos sino más bien en los aspectos procesales que conducen a instrucciones efectivas: los sistemas administrativos deben ser interpretables como programas para prescribir tareas.*

Drucker, P. *La Gerencia*.

---

La escuela Neoclásica, ya lo dijimos, fundamentó las bases de sus teorías administrativas en un conjunto de principios, tratando de ampliar las bases explicativas y de lograr mayor

eficiencia normativa en función de una mayor extensión en cuanto al número de principios como también a las aplicaciones de la lista original de 14 puntos enunciada por Fayol. Así, Urwick determinó 29 principios de administración y Koontz y O'Donnell llegaron a 61.

Sin embargo, es posible destacar algunos pocos, sobre los que casi universalmente se ponía un mayor acento.



En lo referente al **principio de especialización** los neoclásicos concuerdan en que su aplicación permanente permite incrementar la eficiencia.

Esta presentación del principio es ambigua, desprendiéndose de ella que una mayor especialización traería aparejado un incremento en la eficiencia, cuando el verdadero problema es saber cuándo y cómo especializar junto con la forma de aplicación de esa especialización, la cual se desprenderá de las características del problema en cuestión.

La escuela neoclásica establece las formas de especialización que existen dándoles, por supuesto, un carácter de principio.

La primera es la *especialización por finalidad*, que consiste en agrupar las distintas tareas de la empresa por tipo de actividad o por fines comunitarios.

La segunda es la *especialización por base de operación o procesos*, que es la forma natural emanada de la división del trabajo.

La tercera forma es la *geográfica o por zonas*, que consiste en especializar por subdivisión zonal.

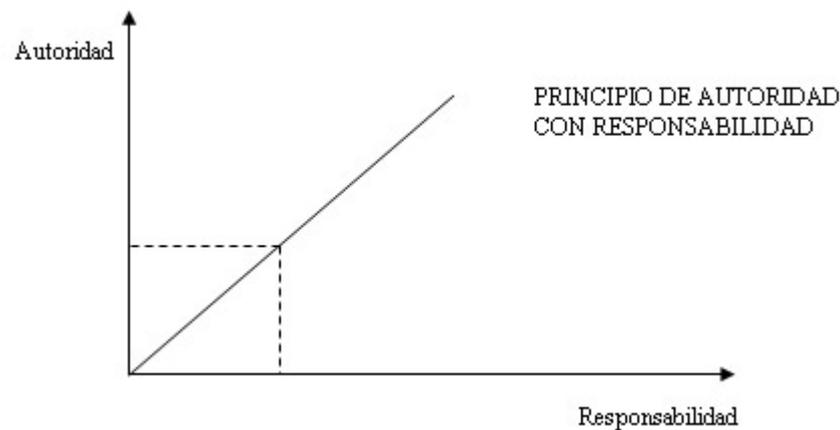
La cuarta forma es la llamada *especialización por clientela* donde se agrupan y especializan las tareas de acuerdo al tipo de clientes.

Es evidente que la aplicación de estas especializaciones no siempre puede aplicarse con igual grado de eficiencia, ya que muchas veces la aplicación de unos lleva a contradicciones con otros; tal el caso de especialización por finalidad respecto del proceso, y de especialización por zona respecto de la clientela.



El **principio de autoridad y responsabilidad** es otro de los puntos sobre los que los teóricos neoclásicos prestaron particular atención.

Para estos, la autoridad se constituye en la principal fuerza cohesiva que existe en la organización. Pero ponen el acento en la necesidad de aparear a la autoridad su cuota parte de responsabilidad, así, la responsabilidad de los que posean autoridad debe ser absoluta dentro de los límites que define el cargo, los supervisores son responsables personalmente por los actos de sus subordinados y que, en todos los niveles, autoridad y responsabilidad deben coincidir y ser iguales.



Unido a los conceptos de autoridad y responsabilidad, los neoclásicos definieron el concepto de delegación. El principio aquí establecería que sólo es posible alcanzar la eficiencia cuando se logra la máxima delegación de responsabilidades posible. Partieron además de que la falta de audacia para delegar y la ausencia de conocimiento acerca de la forma de hacerlo, eran causas comunes de deficiencia en las organizaciones.

La noción de delegación dio a su vez lugar a todo un desarrollo teórico que procuraba responder a cual es la mejor forma de poner en práctica este principio. Entre otras pautas, se estableció la necesidad de delegar autoridad con responsabilidad y viceversa (nunca una sin la otra), asegurarse que el subordinado este en condiciones de asumir la responsabilidad que se le delegará (capacitación, información, accesos, etc.) y generar al momento de la delegación las instancias por las cuales será controlada la tarea.



El aggiornamiento del **principio de autoridad lineal** clásico represento todo un desafío para la teoría neoclásica en el contexto antes descrito de organizaciones enormes, diversificadas y disgregadas geográficamente, en especial por su aplicación inflexible de los principios de unidad de mando y de especialización, por lo cual se vieron forzados a desarrollar mecanismos de coordinación que flexibilizaran el concepto de autoridad, sin perder el control.

El notable incremento en la cantidad de miembros y en la multiplicidad de fines en las empresas, obligó a los neoclásicos a buscar la forma de aplicarlo, sin perder ni la unidad de mando ni la responsabilidad de cada función. En la medida que crecen el volumen y la escala de la labor de la organización, crece la necesidad de que a los altos administradores los ayude constantemente un número cada vez mayor de expertos y especialistas, reconociendo también que la multiplicación de estos expertos ha colocado a los altos administrativos ante nuevos y complejos problemas de coordinación.

Definieron entonces el concepto de personal staff, a quien el administrador suministra responsabilidades específicas de asesoramiento en temas que escapan a su dominio, consecuencia de una mayor especialización y de la multiplicidad de fines y metas, cuya misión debe ser la ayuda al funcionario de línea en la consecución de las metas de dirección, coordinación y control.

Este cuerpo de staff no es solamente asesor, sino que debe además preparar y

transmitir órdenes, debe coordinar y controlar las tareas, aunque todo lo hace como representante del funcionario de línea y en función de las decisiones que éste haya adoptado.

Por último, mencionemos el principio de *alcance de control*, el cual consiste en determinar la cantidad de subordinados óptima a ser asignados a cada superior, para que éste no pierda la posibilidad de controlarlos.

Fieles a sus postulados de constituir los principios en verdades científicas, distintos autores determinaron cual era este número, por lo general coincidieron en que esto variaba según el nivel de complejidad de las tareas, y oscilaron entre 3 y 8 subordinados para las tareas de mayor nivel y entre 8 y 20 para las de niveles inferiores.

Dijimos que junto a los principios de la administración, el otro elemento que constituía los cimientos de la teoría neoclásica era la determinación de las funciones administrativas.



Fayol había ya definido cinco funciones: planear, organizar, coordinar, conducir y controlar; obviamente cada autor neoclásico postuló su propia interpretación de cuales eran las funciones, sin embargo existe un relativamente alto consenso en coincidir con los postulados de Fayol con la sola salvedad que mayoritariamente éstos autores consideraron a las viejas funciones de coordinar y conducir como una sola, puede decirse que las funciones administrativas quedaron definidas por la escuela neoclásica como: planificar, organizar, dirigir y controlar.



Del párrafo precedente se desprende que obviamente el gran aporte de la teoría neoclásica no pasa por definir las funciones en sí mismas, sino por el torrencial aporte, en forma de metodologías, redefiniciones, articulaciones, etc. que de puertas adentro de cada una de las funciones desarrollaron.



Quizá la función que más haya sido objeto de los trabajos de la escuela neoclásica sea la de planificación. En este terreno realizaron un fructífero esfuerzo en la caracterización del objetivo en sí, el cual debe tener las características de ser mensurable (es decir expresable en forma cuantificable), alcanzable, concatenado con los objetivos anteriores y posteriores, explícito, comunicable/entendible, etc. Resulta también significativa la tipificación de los tipos de planes que una empresa genera en función del destino que se le dará, tenemos así los procedimientos (regulan la forma de hacer las cosas), presupuestos (regulan los movimientos económicos), programas (regulan los momentos para hacer cada cosa) y los reglamentos (regulan el comportamiento de los individuos).

También debe mencionarse una idea tomada de la organización militar pero que la teoría de la administración instaló definitivamente en el modo de ver la administración, nos referimos al

desdoblamiento de la planificación en estratégica, táctica y operativa, estas tres categorías remiten a la dimensión temporal: largo, mediano y corto plazo respectivamente, pero no solo el aspecto temporal implican estas nociones, también refieren a diferentes tipos de tareas desde las más genéricas hasta las más específicas. Con el tiempo esta trilogía traspasó los límites de la función administrativa y se aplicaron a la organización, así las áreas estratégicas se ocupan de la planificación propiamente dicha, las tácticas de generar las condiciones de realización de la tarea (organizar) y las operativas a la producción del producto o servicio.

	Horizonte temporal	Nivel de complejidad de la tarea	Nivel jerárquico involucrado
Nivel Estratégico	Largo plazo	Alto	Directivos / Gerentes
Nivel Táctico	Mediano plazo	Medio	Supervisores
Nivel Operativo	Corto Plazo	Bajo	Operarios

Reiteremos, por último, que los desarrollos en torno de la función de planificar dieron por resultado herramientas muy concretas como la planificación estratégica o la administración por objetivos, sobre los que volveremos más adelante.



Respecto de las restantes funciones digamos, solo a modo de ejemplos, que los estudios sobre la organización dieron lugar a una sub disciplina: el diseño organizacional; los realizados respecto de la dirección generaron una extensa teoría sobre la motivación, la autoridad, la delegación y la comunicación; y los trabajos sobre el la función control revalorizaron la noción de estándares y consolidaron la idea de proceso cíclico que ya mencionáramos y sobre la que volveremos con más amplitud.

(2) Aquí clásico hace referencia tanto a la teoría clásica (Fayol) como al a administración científica (Taylor).



## 1.5. El enfoque sistémico

---

En los años '50 el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia, y de proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias (sean físicas, químicas, biológicas o sociales), de modo que los descubrimientos efectuados en cada ciencia puedan ser útiles a las demás. Esta teoría recibió el nombre de teoría general de los sistemas y permitió demostrar el isomorfismo entre las diversas ciencias, permite una mayor aproximación entre sus fronteras y llena los espacios vacíos entre estas.



La teoría general de los sistemas es totalizante, es decir: los sistemas no pueden entenderse plenamente mediante el análisis aislado y exclusivo de cada una de sus partes, este enfoque se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integrarlas.

De esta forma las diferentes ramas del conocimiento, hasta entonces divorciadas entre sí, pudieron encontrar un punto común en el hecho de considerar que sus objetos de estudio eran sistemas. Obviamente, el siempre ávido de novedades campo de la administración, no tardó en incursionar en esta nueva corriente de pensamiento.

Antes de adentrarnos en la teoría administrativa de sistemas, mencionemos tres tópicos que caracterizan a la teoría general de los sistemas y que constituyen una ruptura en la forma de pensar el mundo y lo que en el sucede respecto del pasado: el expansionismo, el pensamiento sintético y el sentido teleológico.



El **expansionismo** implica considerar que todo fenómeno, todo acontecimiento, es parte de un fenómeno mayor, y como se desarrolle dependerá de como se relacione con el todo mayor que lo contiene y del cual forma parte. De ahí que el enfoque sistémico procure una visión orientada hacia el todo más que a la determinación de elementos fundamentales.



Según el **pensamiento sintético**, el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor, y es explicado en términos del rol que desempeña en dicho sistema. El enfoque sistémico está más interesado en unir las cosas que en separarlas.



Digamos por último que el **sentido teleológico** es el principio según el cual la causa es una condición necesaria, pero no siempre suficiente, para que se produzca el efecto. La relación causa-efecto deja de ser así una relación mecanicista, determinista, para pasar a ser una relación probabilística. La causa es necesaria, pero lograr el efecto esperado dependerá de un sistema mayor en el que se da la relación. Un corolario importante de este principio es que los

sistemas presentan características propias que pueden no estar presentes en sus partes constitutivas.

---

*Los supuestos básicos de nuestras tradiciones y las persistentes aplicaciones del lenguaje que usamos, casi nos fuerzan a abordar todo lo que estudiamos como si estuviera compuesto de partes o factores separados, discretos, que debemos tratar de aislar e identificar como causas potentes. De ahí derivamos nuestra preocupación por el estudio de la relación entre dos variables. Somos hoy testigos de una búsqueda de nuevos enfoques, de conceptos nuevos y más amplios y de métodos capaces de vérselas con grandes conjuntos de organismos y personalidades. El concepto de mecanismo teleológico, sin importar cómo pueda ser expresado en términos diferentes, puede verse como un intento de escapar de estas viejas formulaciones mecanicistas que hoy resultan inadecuadas, y de presentar nuevas y fecundas concepciones y metodologías más efectivas para estudiar los procesos de autorregulación, los sistemas y organismos con autoorientación y las personalidades que se autodirigen. Así, expresiones como retroalimentación, servomecanismos, sistemas circulares y procesos circulares pueden ser tomadas como expresiones distintas pero en gran medida equivalentes de la misma concepción.*

.....

*La aplicación del procedimiento analítico depende de dos condiciones. La primera es que no existan interacciones entre "partes", o que sean tan débiles que puedan dejarse aun lado en ciertas investigaciones. Sólo con esta condición es posible "deslindar" las partes -real, lógica y matemáticamente- y luego volverlas a "juntar". La segunda condición es que las relaciones que describan el comportamiento de partes sean lineales; sólo entonces queda satisfecha la condición de aditividad, o sea que una ecuación que describa la conducta del total tiene la misma forma que las ecuaciones que describen la conducta de las partes; los procesos parciales pueden ser superpuestos para obtener el proceso total, etc. Semejantes condiciones no las cumplen las entidades llamadas sistemas, o sea consistentes en partes "en interacción". (...)*

*Puede ser circunscrito un sistema o "complejidad organizada" merced a la existencia de "interacciones fuertes" o interacciones "no triviales", es decir, no lineales. El problema metodológico de la teoría de los sistemas, pues, es vérselas con cuestiones que comparadas con las analítico-aditivas de la ciencia clásica son de naturaleza más general.*

*Podemos decir que un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Un conjunto de elementos relacionado que interactúan para lograr objetivos predeterminados, los cuales tienen la capacidad de aceptar estímulos del medio ambiente y reaccionan ante estos estímulos.*

Von Bertalanffy, L. *Teoría general de los sistemas*



Digamos sintéticamente que un sistema se queda definido por cinco elementos principales: la caja negra, los inputs, los outputs, el feedback y la homeostasis.

- 

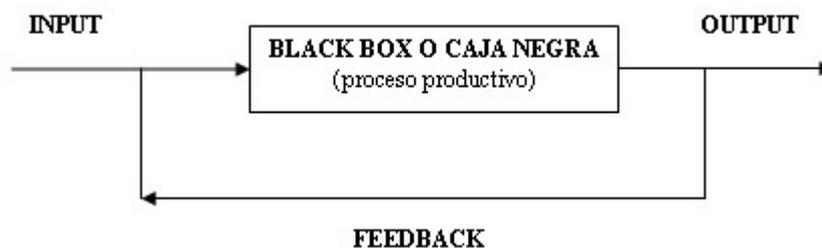
La **caja negra o black box** en un sistema es el lugar en el que se desarrolla un proceso productivo, una transformación, toma elementos del entorno los elabora y devuelve el producto al entorno. A los efectos de la teoría de sistemas, la caja negra es un ámbito hermético, se desconoce lo que allí sucede y se desentiende de ello, lo único importante es conocer el proceso que es capaz de hacer
- 

Las **entradas o inputs** son los elementos que la caja negra recibe del entorno a que hacemos referencia en el párrafo anterior, los insumos con que la caja negra puede llevar adelante su proceso productivo. Estos inputs son tanto los materiales sobre los que se produce la transformación (la materia prima), la energía necesaria para movilizar el proceso o la información de que se debe disponer para producirlo.
- 

La **salida u output** es el producto (o productos) terminado (esto es relativo, puede tratarse de un producto semi elaborado) durante el proceso realizado en nuestra caja negra, es decir es lo que el sistema “expulsa” al medio en que se encuentra.
- 

El concepto **feedback o retroalimentación** refiere a la capacidad de “aprendizaje” que todo sistema debe poseer para ser tal, el feedback implica una evaluación de las salidas conforme a patrones o estándares previamente establecidos y moviliza los cambios necesarios a través de las entradas para corregir estas desviaciones. Vale decir: se contrasta el producto contra estándares, se establece desviaciones, se establecen las correcciones necesarias para evitarlas y se las transfiere a la caja negra a través de las entradas.
- 

Mencionemos un último elemento, la **homeostasis**, que es la capacidad del sistema para alcanzar un equilibrio dinámico mediante la autorregulación o autocontrol, precisamente a través del feedback.



La teoría de sistemas a brindado numerosos e importantes aportes al campo de la

administración, mencionaremos aquí solo algunos a los efectos de ilustrar su trascendencia.

Un aporte fundamental es la idea de interdependencia de las partes, así, mientras que la teoría clásica desagregaba la organización en partes relativamente independientes las unas de las otras, la visión sistémica no puede concebir a la organización sino como un todo, en el que la acción de una parte impacta sobre las restantes. Así el éxito o fracaso de una sección de la empresa ya no puede ser interpretada exclusivamente por causas endógenas, es el resultado de la acción de todos los demás sectores.



Otro concepto importante es el de sistema abierto, aplicado a la empresa esto implica que esta ya no puede ser considerada como aislada del entorno en que se encuentra, lo que sucede dentro de la empresa ya no puede ser pensado en forma absoluta, es decir hasta el mínimo detalle, por un ingeniero de la oficina técnica como esperaba Taylor, lo que acontece dentro ya no es solo la respuesta a la voz de mando; al ser un sistema abierto la empresa es permeable a los que sucede afuera, lo cual está más allá de las posibilidades de control de sus directivos. Los cambios de orden político, económico o social, las alteraciones del mercado (aparición o desaparición de competidores) e incluso los problemas privados se filtran en la empresa a través de las personas que la componen.



Mencionemos por último la noción de sinergia que la teoría de sistemas instaló en el campo administrativo, la cual muy sintéticamente significa que el resultado del trabajo adictivo de los subsistemas puede ser mayor que la sumatoria aritmética del resultado esperado de cada uno de ellos. Esto tiene una importancia crucial, al ser consideradas las organizaciones como sistemas complejos regulados por lógicas causales no deterministas, abre la posibilidad a trabajar en forma permanente para maximizar la sinergia producida, es decir, siempre habrá posibilidad de ajustes para optimizar los resultados.



## 1.6. El enfoque situacional o de contingencias



El enfoque situacional o de contingencia destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos de las organizaciones dentro del ambiente o contexto en que se encuentra, la teoría situacional asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente.

Los más actuales desarrollos del campo administrativo han llevado a esta nueva perspectiva; así, la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo. Diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales, de allí su carácter contingente, temporario.



Se dan entonces un desplazamiento del punto de enfoque, desde adentro hacia afuera de la organización, se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. El enfoque situacional señala que las características ambientales condicionan las características organizacionales, y que es en el ambiente donde pueden hallarse las explicaciones causales de estas últimas. En consecuencia, no hay una única manera de organizarse, todo depende de las características ambientales importantes para la organización en cuestión.

---

### Persistencia del enfoque sistémico en el de contingencias

*La visión situacional de la organización y de su administración indica que una organización es un sistema compuesto de subsistemas y enmarcado dentro de límites identificables respecto del suprasistema ambiental. La visión situacional trata de comprender las relaciones existentes dentro de los subsistemas y entre éstos –así como entre la organización y su ambiente-, y definir patrones de relaciones o configuración de variables. Hace énfasis en la naturaleza multivariada de las organizaciones y busca comprender cómo operan éstas bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. La visión situacional está dirigida ante todo hacia la recomendación de diseños organizacionales y sistemas gerenciales determinados por situaciones específicas.*

Kast, F. & Rosenzweig, J. (citados por Chiavenato, I. *Introducción...*)

---

El otro elemento capital en la teoría situacional es la tecnología, esta funciona respecto de la organización en forma similar a como lo hace el ambiente, es decir condiciona la mejor forma de organización, las relaciones organizacionales dependen entonces del tipo de tecnología que maneje la empresa en sus procesos productivos.

Tenemos entonces que la teoría situacional o de contingencias considera la estructura organizacional de la empresa una variable dependiente, y las variables independientes que la determinan serían el ambiente y la tecnología.



### El ambiente

La teoría situacional pone el énfasis en lo que es la relación organización-ambiente, el cual define de dos maneras: como un conjunto de personas, grupos y organizaciones que tienen relaciones de intercambio con una organización; o bien como un conjunto de condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.

El ambiente puede proporcionar recursos y oportunidades, pero también puede proporcionar limitaciones y amenazas, estos extremos ya forman parte de la estrategia organizacional.

Dada la trascendencia que el contexto o ambiente tiene para el enfoque de contingencias, sus teóricos han hecho esfuerzos para caracterizarlo. Una de las formas más difundida de hacerlo es apelando a dos variables: la estabilidad y la complejidad. El ambiente entonces es caracterizado como estable cuando tiene escasa variación con el tiempo, por el contrario un ambiente inestable o turbulento es aquel que cambia rápidamente, esto tiene un impacto directo sobre el concepto de previsibilidad, a mayor estabilidad la empresa puede prever mejor los escenarios futuros y así actuar en consecuencia, por el contrario contextos inestables se tornan poco previsibles y con ello más riesgosos, obligando a realizar modificaciones permanentes.

La otra variable considerada es la complejidad, ambientes simples son aquellos en que pocos actores intervienen (competencia, proveedores, etc.) y que en términos de mercados son relativamente homogéneos; por el contrario un contexto complejo obliga a la empresa a coexistir con numerosos proveedores, competidores, organismos gubernamentales con ingerencia sobre la organización, una sociedad civil muy activa, mercados muy segmentados, etc.



Si tomamos las posibilidades extremas de cada una de estas variables, es decir ambientes estables e inestables, y simples y complejos, podemos definir cuatro situaciones dadas, las cuales demandan a su vez respuestas organizacionales diferenciadas.

Un **ambiente simple y estable** permite tener estructuras organizacionales sencillas y sólidas, permite un alto grado de normalización.

En caso de **contextos simples pero variables** demandará estructuras también sencillas, poco departamentalizadas, pero con una mayor capacidad de adaptación.

Cuando se da una situación de **ambiente complejo y estable** se requiere una organización muy variada para hacer frente a las múltiples demandas del contexto, pero puede ser altamente normalizado pues no se prevén grandes modificaciones.

Por último, cuando estamos en presencia de **contextos complejos e inestables**, las organizaciones deben ser muy variadas pero a la vez estar preparadas para adaptarse rápidamente a los cambios posibles.

Otra forma de caracterizar al contexto es por la naturaleza de los actores involucrados, tenemos así a los clientes, los proveedores, los entes estatales, la competencia y las condiciones generales (sociales, políticas, económicas, culturales, etc.).



Consideramos aquí los **clientes** en su acepción más tradicional, es decir como aquellos que hacen uso de los bienes o servicios por nosotros producidos, los clientes pueden constituir un grupo homogéneo o muy diversificado en términos de edades, localización geográfica, demandas específicas sobre los productos, etc.



Los **proveedores** son aquellos que posibilitan contar con los insumos para abastecer a nuestro proceso productivo, materias primas, energía, tecnología, personal, etc.



Los **entes estatales** muchas veces tienen ingerencia sobre el accionar de las empresas a través de su accionar normativo, regulaciones de tipo laboral, normas de higiene y seguridad, protección ambiental, etc.



La **competencia** la constituyen todas aquellas empresas que concurren al mercado y que ofrecen el mismo producto o bien uno que puede funcionar como sustituto del que ofrecemos nosotros.

Referimos aquí a **condiciones generales** a aquellas situaciones que se dan en el contexto de la empresa y que (a diferencia de las disposiciones legales, por ejemplo) no tienen una vinculación directa, pero sí indirecta, el nivel socioeconómico de la población, su nivel de formación, las políticas económicas y financieras, etc.



**El diseño organizacional**

Uno de los campos en que el enfoque de contingencias se ha demostrado más prolífico es el del diseño organizacional, en este sentido ha aportado a establecer diversas formas de estructuración de la organización: matricial, por equipos, en red, etc.

La **organización matricial** es aquella que la organización se estructura conforme a dos parámetros o vías de entrada, por lo general uno responde a cuestiones funcionales y otro a los productos. Tenemos así, por ejemplo, que la organización se estructura en áreas de producción, compras, marketing, finanzas y administración, y a la vez lo hace por producto A, producto B y producto C; en este caso quienes trabajan en el área finanzas lo hacen alternativamente para los productos A, B o C, y así las demás áreas, puede darse que exista una pequeña estructura responsable de uno de los productos, la gerencia de producto A, por caso, la cual debe interactuar con todas las áreas funcionales para lograr realizar su producción.

	ADMINISTRACION	FINANZAS	COMPRAS	MARKETING	PRODUCCION
PRODUCTO A					
PRODUCTO B					
PRODUCTO C					

La **organización por equipos** consiste en agrupar parte del personal en rededor de un objetivo predeterminado y muy bien establecido, equipo de desarrollo de nuevo producto, de desarrollo de nuevos mercados, de seguridad interna, de aumento de la productividad, etc. Por lo general los equipos son multidisciplinarios, con lo cual convocan a personal de diferentes áreas funcionales, otro elemento características es que un individuo puede participar de más de un equipo a la vez.

Por último, digamos que las **organizaciones en red** responden a la idea de una unidad central y unidades operativas descentralizadas, es decir en las cuales se delega una tarea particular. No debe confundirse esta con la organización lineal tradicional, mientras que es esta última el foco central concentra el poder de decisión en la red lo delega, mientras que maximiza el número de cosas que puede determinar, en la red el centro actuó poco más que como un articulador de las acciones de los restantes miembros.

El enfoque situacional ha sido aplicado también al problema del liderazgo

*La teoría del liderazgo situacional*

*Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo: sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.*

*El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:*

*\* Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.*

*\* Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.*

*\* Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.*

*\* Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.*

*Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación (similares a las definidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio). Una definición clásica de la dirección la considera como trabajar con y mediante personas y grupos para alcanzar las metas de la organización. Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y de relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros). Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.*

*Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran. La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.*

*De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.*

Sánchez Santa-Bárbara, E. *Teoría del liderazgo situacional...*