

# **Administración: ¿Qué es?, su evolución y sus teorías**

## **Introducción**

La administración ha evolucionado y crecido desde prácticamente un tema insignificante en los siglos anteriores, a uno de los más importantes campos de estudio en el mundo contemporáneo y la economía. Se ha convertido en un concepto importante no sólo en los círculos de negocios, sino también en la vida social, económica y las esferas políticas. La dirección también ha desarrollado una influencia dominante e innovadora en el que la sociedad actual depende de un apoyo sustancial y crecimiento (Cole, 2004). La administración puede ser convencionalmente definida como el acto, la práctica y la ciencia de realizar el trabajo a través de la gente. Sin embargo, la verdadera administración se puede describir según Abedi (2001) como el desarrollo de los recursos humanos y no humanos a través del trabajo.

La administración se ha desarrollado claramente en numerosas disciplinas, incluyendo marketing, comportamiento organizacional, investigación de operaciones, recursos humanos y gestión estratégica.

## **La evolución histórica de la Teoría de la Administración desde 1900 hasta el presente: la evolución del papel de líderes en las Organizaciones**

La evolución en la teoría de la gestión durante el último siglo es la historia del papel en constante cambio de líderes en las organizaciones. Como líderes de la organización evolucionaron a partir de la zanahoria y el palo empuñando propietarios-administradores de la era industrial a principios de los líderes de servicio del siglo 21, el impacto de los líderes individuales en las organizaciones se convirtió progresivamente importante. Mientras que los primeros gestores podían confiar en la autoridad y las tácticas de mano dura para alcanzar sus objetivos, los líderes de servicio en nuestro tiempo tienen el reto de establecer ejemplos personales al vivir los valores y principios que desean que sus seguidores a alcanzar.

## **Administración temprana y el estudio de la gestión**

A pesar de las grandes hazañas de los logros humanos, tales como las pirámides de Egipto, la Gran Muralla China, el Coliseo de Roma y el Taj Mahal en toda la India dan testimonio de gestión especializada en la antigüedad, el estudio formal de gestión sólo comenzó a finales del siglo XIX.

El principal motor de este desarrollo de la gestión como ciencia fue la transición del siglo 19 "capitalismo empresarial" a principios del siglo 20 "capitalismo gerencial". Mientras que los primeros capitalistas eran dueños de negocios que utilizan sus propias finanzas para financiar organizaciones que gestionan ellos mismos, el rápido crecimiento industrial vio la formación de grandes organizaciones con capital menudo proporcionados por personas ajenas. Esto no sólo "amplió la brecha" entre los propietarios o accionistas y la dirección, también trajo nuevos desafíos de gestión (Smit y CRONJE de 2002, p34-35; George, 1968).

## **Gestión científica**

Uno de los primeros pioneros de la teoría de la administración fue Frederick W. Taylor (1856-1915), un ingeniero mecánico que creía que era tarea de la administración para diseñar puestos de trabajo correctamente y para proporcionar incentivos para motivar a los trabajadores a lograr una mayor productividad.

Mientras trabajaba en la Midvale Steel Company de Filadelfia, Taylor desarrolló un nuevo y a ese tiempo radical enfoque para la gestión, conocido como la gestión científica. Se llevó a cabo estudios sobre cómo los trabajadores o máquinas realizan tareas, medir y analizar cada aspecto medible de la obra. A continuación, determina los tiempos y secuencias estándar para la realización de cada tarea. Con esta información, Taylor proveyó a los administradores con las normas de producción realistas por Hombre/máquina horas.

La administración científica de Taylor cambió el papel de los administradores de ser el típico hombre látigo a jefes especializados que estaban adecuadamente equipados para supervisar cada fase del proceso de producción. En una escala mayor, que revolucionó el pensamiento directivo y sentó las bases para la formación de muchos otros sistemas de gestión en las próximas décadas.

### **El enfoque administrativo**

Al otro lado del Océano Atlántico Jules Henri Fayol (1841-1925), un compañero ingeniero y gerente de un grupo de minas de Francia, llegó a la conclusión de que la gestión era una actividad común a todas las empresas humanas (incluyendo el hogar, negocio, gobierno, escuelas, etc...) y que todas estas empresas necesitan cinco funciones básicas de administración (planificación, organización, mando, coordinación y control). Argumentó que debido a que la gestión era una actividad que lo abarca todo, debe ser enseñado en las escuelas, colegios y universidades.

El enfoque de Fayol rechazó la vieja idea de que "los gerentes nacen, no se hacen", proponiendo en cambio que la administración es una habilidad que puede ser adquirido si se entienden sus principios.

### **El enfoque burocrático**

Max Weber (1864-1920) fue un sociólogo alemán que se acercó a la gestión, centrándose en la estructura organizativa, la división de las organizaciones en jerarquías con líneas claras de autoridad y control. Esto significaba que los gerentes se les dio "autoridad legal" en función de su posición en la estructura organizacional, para hacer cumplir las reglas y políticas (Smit y Cronjé de 2002, p41).

El sistema burocrático de Weber ayudó a las grandes organizaciones para funcionar de una manera más estable, organizada y sistemática. Sin embargo, mediante la supresión

de la personalidad o basado en el liderazgo carismático, la individualidad y la creatividad es a menudo sacrificada. Se requieren líderes y trabajadores burocráticos a obedecer las reglas y hacer sólo lo que se les dice. El resultado es que estos líderes rara vez piensan "fuera de la caja" y por lo tanto resulta muy difícil adaptarse a entornos cambiantes y nuevos retos.

### **El movimiento de relaciones humanas**

Elton Mayo (1880-1949) fue un profesor de Harvard que propone que los gerentes deben ser más "orientado a las personas" (Smit y Cronjé, 2002, p.43). La realización de experimentos sobre las condiciones en el lugar de trabajo y la incorporación de los hallazgos publicados de los estudios de Hawthorne, Mayo declaró que "factores lógicos eran mucho menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva" (George, 1968, p129). Llegó a la conclusión de que la participación en grupos sociales y "presión de grupo", en oposición a las estructuras organizativas o exigencias de gestión, tuvo el mayor impacto en la productividad de los trabajadores (Smit y Cronjé, 2002, p.43).

Los hallazgos de Mayo, una vez más revolucionaron el papel de los directivos en las organizaciones. El trabajo realizado por los individuos tiene que satisfacer sus necesidades personales, "subjetivas" sociales, así como los requerimientos productivos de la empresa. Él y otros defensores de este movimiento, por tanto, llamó a los administradores a "aceptar un nuevo papel" en su relación con los trabajadores; desarrollar un nuevo concepto de autoridad; y ayudar a fomentar un nuevo orden social en el lugar de trabajo (George, 1968). En la práctica, se alentó a los administradores a consultar a los trabajadores sobre el cambio, tomar nota de sus puntos de vista, y para mostrar la preocupación por su salud física y mental (Wren, 2005, p. 293).

### Liderazgo de servicio

Aunque el concepto de liderazgo de servicio se encuentra en la Biblia e incluso podrían haber tenido lugar más atrás en la antigüedad, se propuso por primera vez como un enfoque de gestión por Peter Greenleaf (1904-1990) en su libro Liderazgo de un Servidor (Smit y Cronje, 2002). Explicó que convertirse en un líder servidor "comienza con la sensación natural de que uno desea servir", seguido por la aspiración de liderar (Carroll, 2005).

Este enfoque revolucionó por completo el papel de los directivos en las organizaciones, ya que llama a los líderes a colocar las prioridades y necesidades de sus seguidores antes de sus propias o las de la organización. También se diferencia claramente entre las funciones de dirección y administración, aunque lo ideal es que hoy en día líder Funcionario / gerentes deben ser capaces de realizar ambas funciones al mismo tiempo. Liderazgo de "fomentar la colaboración, la confianza, la previsión, la escucha y el uso ético del poder y la autonomía como una forma de mejorar la vida de los individuos y / o las organizaciones" (P288) Hartley. De acuerdo con Greenleaf, la prueba definitiva para el liderazgo de servicio exitoso es si los seguidores han crecido como personas, como

resultado de ser servido, o no, llegar a ser "más saludables, más sabios, más libres, más autónomos y más propensos a sí mismos para convertirse en sirvientes".

### **Teorías y prácticas de gestión**

Administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde el momento en que los seres humanos comenzaron a formar organizaciones sociales para lograr metas y objetivos que no podían lograr como individuos, la gestión ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad se basaba continuamente en el esfuerzo grupal y tantos grupos organizados se han hecho grandes, la tarea de los administradores ha ido aumentando en importancia y complejidad. De ahora en adelante, la teoría de administración se ha vuelto crucial en la forma en que los administradores gestionan organizaciones complejas.

La tesis central de este trabajo es que, aunque algunos directivos en diferentes partes del mundo podría haber logrado un éxito de administración sin tener conocimientos básicos teóricos en la gestión, se ha de destacar de manera inequívoca que aquellos directivos que han mezclado teoría de la gestión en su la práctica del día a día, han tenido mejores posibilidades de gestión de sus organizaciones, más eficientes y eficaces para lograr sus objetivos tanto individuales como organizacionales. Por lo tanto, los gerentes de las organizaciones contemporáneas deben apreciar la importancia del papel que desempeñan en sus respectivas organizaciones si quieren lograr los objetivos establecidos. En segundo lugar, existe la necesidad de promover la excelencia entre todas las personas en las organizaciones, sobre todo entre los propios administradores.

### **Definición de Gestión**

La administración es el arte o la ciencia, de la consecución de objetivos a través de la gente. Desde que los administradores también supervisan, la administración puede ser interpretada en el sentido literal "Mirando por encima" - es decir, asegurar que las personas hacen lo que se supone que deben hacer. Por lo tanto, se espera que los gerentes garanticen una mayor productividad, utilizando la jerga actual, 'mejora continua'.

En términos más generales, la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, de manera eficiente logren objetivos seleccionados (Koontz y Weihrich 1990, p. 4). En su forma expandida, esta definición básica significa varias cosas. En primer lugar, como gerentes, las personas llevan a cabo las funciones de gestión de la planificación, organización, liderazgo, y control. En segundo lugar, la gestión se aplica a cualquier tipo de organización. Tercero, la gestión se aplica a los administradores de todos los niveles de la organización. En cuarto lugar, el objetivo de todos los gerentes es el mismo - crear excedentes. Por último, la gestión se ocupa de la productividad - esto implica eficacia y eficiencia.

Por lo tanto, la gestión se refiere al desarrollo de la burocracia que deriva su importancia de la necesidad de una planificación estratégica, coordinación, dirección y el control de un grande y complejo proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la administración implica la adquisición de la capacidad de gestión, y la eficacia en las siguientes áreas clave: la

resolución de problemas, administración, gestión de recursos humanos y dirección de la organización.

En primer lugar, la gestión se trata de resolver los problemas que siguen surgiendo todo el tiempo en el curso de una organización que lucha por la consecución de sus propósitos y objetivos. La resolución de problemas debe ir acompañada de la identificación del problema, el análisis y la aplicación de las soluciones a los problemas de gestión. Segundo, la administración consiste en seguir los procedimientos establecidos (aunque los procedimientos o normas no deben ser vistos como fines en sí mismos) para la ejecución, el control, la comunicación, la delegación y la gestión de crisis. Tercero, la gestión del recurso humano debe basarse en la integración estratégica de los recursos humanos, evaluación de los trabajadores, y el intercambio de ideas entre los accionistas y trabajadores. Por último, el liderazgo de la organización debe ser desarrollado a lo largo de las líneas de relación interpersonal, trabajo en equipo, la auto-motivación para desarrollarse, la fuerza emocional y la madurez para manejar situaciones, la integridad personal, y habilidades generales de gestión.

### **Objetivos de la administración, funciones, metas, y la esencialidad**

#### Objetivos de la administración

Hay básicamente tres objetivos de gestión. Uno de los objetivos es asegurar que los objetivos y metas de la organización se cumplen - con menos costo y mínimo desperdicio. El segundo objetivo es el cuidado de la salud, el bienestar, y seguridad del personal. El tercer objetivo es la protección de la maquinaria y de los recursos de la organización, incluyendo los recursos humanos.

#### Funciones de gestión

Para entender la gestión, es imperativo que se divida en cinco funciones de dirección, estas son; planificación, organización, proveer personal, dirección, y control.

La planificación implica la selección de las misiones, los objetivos y las acciones para lograrlos. Se requiere la toma de decisiones, es decir, la elección de los futuros cursos de acción entre las alternativas. Los planes van desde los propósitos y objetivos generales a las más detalladas acciones que deben tomarse. No existe un plan real hasta que una decisión - un compromiso de los recursos humanos y materiales - se ha hecho. En otras palabras, antes de que una decisión se tome, todo lo que existe es la planificación del estudio, análisis, o una propuesta; No existe un plan real.

Las personas que trabajan juntos en grupos para alcanzar alguna meta deben tener un papel que desempeñar. En general, estas funciones tienen que ser definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que las personas contribuyen de manera específica a un esfuerzo de grupo. Organizar, por lo tanto, es parte de la gestión que implica el establecimiento de una estructura intencional de los roles para ocupar a la gente en una organización. De hecho, el propósito de una estructura de organización es ayudar en la creación de un entorno para la actuación humana. Sin embargo, el diseño de

una estructura organizacional no es una tarea fácil de gestión porque muchos problemas se encuentran en la fabricación de estructuras de ajuste en las situaciones, incluyendo tanto la definición del tipo de trabajo que hay que hacer y encontrar a las personas para hacerlas.

Proveer de personal consiste en llenar y mantener llena, las posiciones en la estructura de la organización. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza laboral; inventario de las personas disponibles; y el reclutamiento, la selección, la colocación, la promoción, la evaluación previa, la planificación de las carreras, compensación, y la formación o de otra manera el desarrollo de candidatos y empleados que ocupan puestos actuales para llevar a cabo sus tareas con eficacia y eficiencia.

Liderar es la influencia en las personas para que puedan contribuir a la organización y los objetivos del grupo; que tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal del gerente. La mayoría de los problemas importantes para los administradores surgen de las personas sus deseos y actitudes, los comportamientos individuales y en grupos. Por lo tanto los administradores eficaces tienen que ser líderes efectivos. El liderazgo implica la motivación, los estilos de liderazgo, enfoques y comunicación.

El control, por ejemplo, el presupuesto para gastos, es la medición y la corrección de actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a los planes. Mide el desempeño contra las metas y planes, muestra donde existen desviaciones negativas, y, al poner en marcha acciones para corregir las desviaciones, ayuda a asegurar la realización de planes. Aunque la planificación debe preceder a controlar, los planes no son auto-logrables. Los planes guían a los directores en el uso de los recursos para llevar a cabo objetivos específicos; a continuación, se comprueban las actividades para determinar si se ajustan a los planes. La obligación de los eventos para ajustarse a los planes que se traduce en la localización de personas que son responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego toman las medidas necesarias para mejorar el rendimiento. Por lo tanto, controlar lo que la gente hace controla los resultados de la organización.

Por último, la coordinación es la esencia de enviar al administrador para lograr la armonía entre los esfuerzos individuales hacia la consecución de los objetivos del grupo. Cada una de las funciones de gestión discutidos anteriormente es un ejercicio que contribuye a la coordinación. Dado que los individuos a menudo interpretan intereses similares en diferentes caminos, y sus esfuerzos hacia objetivos comunes no encajan automáticamente con el esfuerzo de los demás, que, por lo tanto, se convierte en la tarea central del gestor, el conciliar las diferencias de enfoque, el tiempo, esfuerzo, o interés, y para armonizar los objetivos de un individuo para contribuir a los objetivos organizacionales.

A pesar de que estas funciones de gestión se refieren al ambiente interno para trabajar dentro de una organización, los gerentes deben operar en el entorno exterior de una organización también. Claramente, los administradores no pueden realizar sus tareas bien a menos que tengan una comprensión de ellas, y son sensibles a, los muchos elementos

del ambiente externo (económicos, tecnológicos, sociales, políticos, y factores éticos) que afectan a sus áreas de operación.

#### Objetivos de todos los gerentes

Primero y ante todo, el lógico y público objetivo de todos los gerentes en todo tipo de organizaciones, ya sea de negocios o inhábil, es que debe haber un excedente. Por lo tanto, los gerentes deben establecer un entorno en el que la gente pueda lograr los objetivos del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que se pueden alcanzar tanto como sea posible un objetivo deseado con los recursos disponibles. En una empresa sin fines de negocio, tales como unidades de una empresa (por ejemplo, un departamento de contabilidad) que no son responsables de los beneficios de la actividad global, los gerentes todavía tienen metas y deben esforzarse para cumplirlas con el mínimo de recursos o para llevarlas a cabo en la medida de lo posible con la disposición recursos. Un gerente que logra tal objetivo se dice que es un administrador estratégico.

La segunda meta u objetivo de todos los gerentes es que deben ser productivos. En efecto, el gobierno y el sector privado reconocen la necesidad urgente de la mejora de la productividad. La mejora de la productividad se trata sobre la eficacia de la gestión básica en actividades administrativas y no administrativas. Simplemente definida: la productividad es acerca de la relación de entrada-salida dentro de un período de tiempo con la debida consideración de igualdad.

Por último, la productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y de la organización. La eficacia es la consecución de los objetivos. La eficiencia es el logro de los términos con la menor cantidad de recursos. Los administradores no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus objetivos y los de la organización.

#### La esencialidad de la gestión en cualquier organización

Los gestores se encargan de la responsabilidad de tomar las acciones que harán posible que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la gestión se aplica a las organizaciones pequeñas y grandes, a las lucrativas y no lucrativas, a las de fabricación así como las industrias de servicios. Sin embargo, una situación específica puede variar considerablemente entre los distintos niveles en una organización o diversos tipos de empresas. El alcance de la autoridad retenida puede variar y el tipo de problemas tratados pueden ser considerablemente diferentes. Todos los gerentes obtienen los resultados mediante el establecimiento de un entorno de esfuerzo de grupo efectivo.

Además, todos los gerentes llevan a cabo funciones de gestión. Sin embargo, el tiempo de dedicado para cada función puede ser diferente. Por lo tanto, los gerentes de alto nivel pasan más tiempo en planificación y organización que los directores de nivel inferior. El liderazgo, por otro lado, toma una gran cantidad de tiempo a los supervisores de primera línea. La diferencia en la cantidad de tiempo dedicado a controlar varía muy poco para los gestores en los diversos niveles.

El gerente es, por lo tanto, el elemento dinámico, que da la vida en todos los negocios. Sin el liderazgo del gerente, los recursos de producción siguen siendo meros recursos y la producción nunca llegar a ser. En una economía competitiva, la calidad y el desempeño de los gerentes determina el éxito de un negocio; en efecto, determinan su supervivencia.

Por otra parte, hoy en día, ya no se habla de "capital" y "trabajo", pero se habla de "dirección y obreros". Mientras que las "responsabilidades del capital" y los "Derechos del capital" han desaparecido de nuestro vocabulario, hoy se habla de las "responsabilidades de gestión" o "prerrogativas de gestión".

Por lo tanto, la aparición de la gestión como un esencial y una institución líder es un acontecimiento clave en la historia social. La administración es probable que se mantenga como una institución básica y dominante, tanto como la propia civilización humana sobreviva. La administración, es el órgano de la sociedad específicamente a cargo de la toma de los recursos productivos, es decir, con la responsabilidad de la organización económica con antelación, refleja el espíritu básico de la era moderna. De hecho, debido a que la gestión es indispensable, explica por qué se hizo tan rápido y con tan poca oposición. Por lo tanto, los países desarrollados y en vías de desarrollo tienen un inmenso interés en la competencia, habilidad y responsabilidad de la administración.

### **Habilidades Directivas y la jerarquía de la organización**

Los administradores requieren cuatro tipos principales de habilidades, a saber: técnicos, humanos, conceptuales y diseño. ¿Qué significan cada una de estas habilidades?

La habilidad técnica es el conocimiento y el dominio de las actividades relacionadas con los métodos, procesos y procedimientos. Por lo tanto, se trata de trabajar con herramientas y técnicas específicas.

La habilidad humana es la capacidad de trabajar con la gente; que es el esfuerzo cooperativo; es el trabajo en equipo; es la creación de un entorno en el que la gente se sienta segura y libre de expresar sus opiniones.

La habilidad conceptual es la capacidad de servir el "cuadro grande". También se trata del reconocimiento de los elementos importantes en una situación, para entender la relación entre los elementos.

La habilidad de diseño es la capacidad de resolver problemas de manera que beneficien a la empresa. Para ser eficaz, particularmente en los niveles superiores de organización, los gerentes deben ser capaces de hacer algo más que ver un problema. Además, deben tener la habilidad de un buen ingeniero de diseño en la elaboración de una solución práctica a un problema. Los gerentes también deben tener esa valiosa habilidad de ser capaces de diseñar una solución viable al problema a la luz de las realidades que enfrentan. Tiene que mencionarse que la importancia relativa de estas habilidades puede diferir en los diversos niveles de la jerarquía de la organización.

A los efectos de elaboración, las habilidades técnicas son las de mayor importancia en el nivel de supervisión y menor en el nivel de gestión medio, las habilidades humanas en las frecuentes interacciones con los subordinados en todos los niveles, las habilidades conceptuales no críticas para los supervisores de nivel inferior, pero gana importancia en la gerencia de nivel medio. A nivel de la alta dirección, las habilidades conceptuales, de diseño y habilidades humanas son especialmente valiosas, pero hay relativamente poca necesidad de habilidades técnicas. Existe la suposición, especialmente en las grandes empresas, de que los directores ejecutivos pueden utilizar las capacidades técnicas de sus subordinados, en las empresas más pequeñas, sin embargo, la experiencia técnica puede ser muy importante.

### **Las mujeres en la jerarquía de la organización**

En los últimos tiempos, las mujeres han logrado avances significativos en la obtención de posiciones de responsabilidad en las organizaciones. Entre las razones de este desarrollo son las leyes regulatorias de las prácticas justas de empleo, el cambio de actitudes de la sociedad hacia las mujeres en el lugar de trabajo, y el deseo de las empresas para proyectar una imagen favorable de la colocación de mujeres cualificadas en los puestos directivos.

Sin embargo, en algunas organizaciones, las mujeres tienen dificultades para hacerse llegar a la cima. Además de las razones históricas, la discriminación ha sido una de las principales razones por las que las mujeres no llegan a la parte superior.

### **¿Por qué estudiar Teoría de la Administración?**

Las teorías son las perspectivas con que las personas dan sentido a su mundo y experiencias (Stoner et. al., 1995, pp. 31-2). La teoría es una agrupación sistemática de conceptos interdependientes (imágenes mentales formadas por la generalización de lo particular) y principios (son generalizaciones o hipótesis que se prueban para la exactitud y parecer que son ciertas para reflejar o explicar la realidad) que dan un marco para, o atar juntos, un área significativa de conocimiento. Los datos dispersos no son información a menos que el observador tenga conocimiento de la teoría que hará explicar las relaciones. La teoría es "en su forma más baja de una clasificación, un conjunto de casilleros, un archivador en el que de hecho se puede acumular. Nada está más perdido que una hecho suelto "(Homans 1958, p. 5).

Sin embargo, la variedad de enfoques para el análisis de gestión, la confusión de la investigación, y el número de diferentes puntos de vista han dado lugar a una gran confusión respecto a lo que es la gestión, lo que es teoría de la gestión y la ciencia, y cómo los eventos empresariales deben ser analizados. Es por esto que algunos estudiosos han llamado a esta situación "la jungla de la teoría de gestión" (Koontz 1961, p 174-188;. 1962, p.24; 1980, p. 175-187). Desde ese momento, la vegetación en esta selva ha cambiado un tanto, nuevos enfoques se han desarrollado, y los enfoques de mayor edad han tomado algunos nuevos significados con algunas palabras nuevas unidas a

ellos, pero el desarrollo de la ciencia y la teoría de la gestión aún tienen las características de una selva.

Existe una corriente de opinión que dice que la teoría de la gestión se desarrolló durante y después de la segunda guerra mundial; sólo se ha estudiado en profundidad desde entonces. La revolución industrial trajo en la producción en masa, la especialización, la visión de personas como recurso crítico, toda la gestión intensificada como un área crítica de discurso.

Los principios de gestión son verdades fundamentales, que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, por lo general una variable independiente y una variable dependiente. Los principios pueden ser descriptivos o predictivos, y no preceptivo. Es decir, que describen cómo una variable se refiere a otra – lo que pasará cuando interactúan estas variables.

Los gerentes que aplican la teoría de la administración por lo general mezclan los principios con realidades. Una vez que los gerentes saben acerca de la teoría, tendrán la capacidad de evitar futuros problemas que pueden ocurrir en la empresa.

En este punto, conviene distinguir la teoría de la administración de las técnicas de la administración. Contrariamente a la teoría que hemos discutido anteriormente, las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas; métodos de lograr un resultado dado. En todos los campos de la práctica, incluida la administración, son importantes. Las técnicas normalmente reflejan la teoría y son un medio para ayudar a los gerentes a realizar actividades más eficazmente.

En el campo de la administración, a continuación, el papel de la teoría es proporcionar un medio de clasificar el conocimiento significativo y pertinente de gestión. Por ejemplo, en el área del diseño de una estructura de organización eficaz, hay varios principios que están interrelacionados y que tienen un valor predictivo para los directivos. La teoría de la administración se agrupa en las cinco funciones de gestión.

En resumen, hay básicamente tres razones principales por las que tenemos que estudiar la teoría de la administración. En primer lugar, las teorías proporcionan un enfoque estable para la comprensión de lo que experimentamos. Una teoría proporciona criterios para lo que es relevante. Segundo, las teorías nos permiten comunicar de manera eficiente y por lo tanto se mueven en más y más complejas relaciones con otras personas. En tercer lugar, las teorías hacen posible (de hecho, nos desafían) seguir aprendiendo acerca de nuestro mundo. Por definición, las teorías tienen límites.

### **Las teorías de la administración**

Las teorías contemporáneas de la administración tienden a representar y ayudar a interpretar la rápida evolución de la naturaleza de los entornos organizacionales de hoy en día. Este documento hará frente a varias teorías de la administración importantes que son ampliamente clasificadas de la siguiente manera: La Escuela de Administración Científica, que comprende las obras de Frederick W. Taylor y estudio de movimiento de Lillian

Gilbreth, entre otros; la Escuela de la Teoría Clásica de Organización, comprende las obras vistas de Henri Fayol en la administración y la burocracia idealizada de Max Weber, entre otros; La Escuela de Comportamiento que comprende la obra de Elton Mayo y sus colaboradores; La Escuela de Ciencias de la Administración, que se discute al final de esta sección; y La Reciente Evolución de la Teoría de Gestión que comprende obras como Enfoque de Sistemas, La Teoría Situacional o de Contingencia, La Teoría del Caos, y El Enfoque de la Formación de Equipos. Por falta de tiempo y espacio, esta discusión proporcionará una descripción general de algunos de los expertos en cada una de estas teorías de administración y los éxitos que alcanzaron.

### **Escuela de Administración Científica**

La primera teoría de la administración es lo que se conoce popularmente como Administración Científica de Frederick Taylor. Frederick Taylor comenzó la era moderna de la administración a finales del siglo XIX y principios del XX, él estaba denunciando los "movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres", como la pérdida nacional. Taylor trató constantemente de derribar la administración "por la regla del pulgar" y reemplazarlo con observaciones reales cronometradas que conducen a "la mejor práctica". También abogó por la formación sistemática de los trabajadores en "la mejor práctica" en lugar de permitirles discreción personal en sus tareas. Él creía que la carga de trabajo sería compartida por igual entre los trabajadores y la administración con la gestión de la realización de la ciencia y la instrucción y los trabajadores que realizan el trabajo, cada grupo haciendo "el trabajo para el que fue mejor adecuado".

El legado positivo más fuerte de Taylor era el concepto de romper una tarea compleja hacia abajo en una serie de subtareas, y optimizar el rendimiento de las sub-tareas; por lo tanto, su cronómetro mide pruebas de tiempo. Sin embargo, muchos críticos, tanto históricos como contemporáneos, han señalado que las teorías de Taylor tienden a "Deshumanizar" a los trabajadores.

Sin embargo, los postulados de Taylor fueron fuertemente influenciados por su periodo social / histórico (1856-1917) durante la revolución industrial; fue un período de administración autocrática que vio a Taylor transformándose a la "ciencia" (por lo tanto, su principios de la administración científica) como una solución a las ineficiencias e injusticias de la época. Hay que afirmar que la gestión científica se reunió con éxito significativo en las que se incluye: la ciencia de corte de metal, diseño de la pala de carbón que él produjo en Bethlehem Steel Works (reduciendo los trabajadores necesarios para Shovel desde 500 a 140), los sistemas de incentivos de los trabajadores, un sistema de pago a destajo para la gestión de compras, y las influencias de la organización en el desarrollo de los campos de la ingeniería industrial, personal y control de calidad.

Se tiene que reconocer que desde un punto de vista económico, el taylorismo fue un éxito extremo. La aplicación de sus métodos produjo mejoras significativas en la productividad. Por ejemplo, las mejoras como su obra pala en Bethlehem Works que redujeron los trabajadores necesarios para Shovel desde 500 a 140. A partir de entonces, Taylor propuso cuatro grandes principios subyacentes de gestión.

En primer lugar, existe la necesidad de desarrollar una "ciencia del trabajo" para reemplazar los métodos de la vieja regla del pulgar: remuneración y demás beneficios vinculados a la consecución de los objetivos óptimos", medidas de rendimiento en el trabajo y la producción; fracasar para lograr estos, contrastaría el resultado en la pérdida de ingresos. En segundo lugar, los trabajadores a ser "científicamente" seleccionados y desarrollados: la formación de cada uno para ser "de primera clase" en alguna tarea específica. Tres, la 'Ciencia del trabajo' donde se reunió a las personas científicamente seleccionadas y entrenadas para lograr los mejores resultados. Por último, el trabajo y la responsabilidad de ser divididos en partes iguales entre trabajadores y la dirección que cooperan juntos en estrecha interdependencia.

Junto a los postulados de Taylor es el estudio del movimiento de Gilbreth. El resultado final de este estudio que condujo a la centralidad de la eficiencia en las organizaciones. Gilbreth estaba particularmente interesado en la forma en que podría reducir los movimientos innecesarios resultantes de albañilería en una obra de construcción; él tuvo éxito en la reducción de los movimientos, de 18 a 4. A continuación propuso que cada trabajador debe estar involucrado en hacer su propio trabajo, prepararse para el siguiente nivel más alto, y la formación de sus sucesores.

### **Escuela de la Teoría Clásica Organizacional**

En esta categoría de teoría de la administración son las obras de la teoría burocrática de Max Weber y la teoría administrativa de Henri Fayol. Weber postuló que la civilización occidental estaba pasando del pensamiento "wertrational" (o el valor orientado), a la acción afectiva (acción derivada de las emociones), y la acción tradicional (Acción deriva de los precedentes) al pensamiento "zweckational" (o tecnocrática). El creía que la civilización estaba cambiando a buscar los resultados técnicamente óptimos a expensas del contenido emocional o humanista.

Weber desarrolló un conjunto de principios para una burocracia "ideal" de la siguiente manera: áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, una jerarquía firmemente ordenada de super y subordinación, la gestión basada en los registros escritos, la formación minuciosa y experta, la actividad oficial antes otras y que la gestión de una organización determinada, sigue reglas conocibles estables. La burocracia fue concebida como una máquina de gran tamaño para la consecución de los objetivos de la manera más eficiente posible.

La teoría administrativa de Henri Fayol se centra principalmente en los derechos personales de gestión a un nivel mucho más granular. En otras palabras, su trabajo es más dirigido a la capa de gestión. Fayol creía que la administración tenía cinco funciones principales: a prever y planificar, organizar, mandar, coordinar, y de controlar. La previsión y la planificación era el acto de anticipar el futuro y actuar en consecuencia. Organización fue el desarrollo de la institución de recursos, tanto materiales como humanos. Al mando estaba manteniendo las acciones y procesos que se ejecutan en la institución. La coordinación y armonización fue la alineación y de los esfuerzos del grupo. Finalmente, el

control se entiende como las actividades que anteriormente se llevaron a cabo de conformidad con las normas y procedimientos adecuados.

Fayol desarrolló catorce principios de la administración para ir junto con cinco funciones principales de gestión. Estos principios son: la especialización / división del trabajo, la autoridad con responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, remuneración del personal, la centralización, la cadena de escalar / línea de autoridad, el orden, la equidad, estabilidad en sus funciones, la iniciativa y el espíritu de cuerpo. Fayol creía claramente que los esfuerzos personales y las dinámicas de grupo eran parte de una organización "ideal".

Las cinco funciones principales de Fayol (planificar, organizar, Comando, coordinar y Control) de gestión todavía se practican de forma activa en la actualidad. El concepto de dar autoridad competente también es ampliamente comentado y es bien practicado. Por desgracia, sus principios de "unidad de mando" y "unidad de dirección" son violados sistemáticamente en la "gestión de la matriz", la estructura de elección para muchas de las empresas de hoy en día.

### **Escuela de comportamiento**

El investigador clave en esta categoría es Elton Mayo. El origen de behavioralismo es el movimiento de las relaciones humanas que fue el resultado de las obras de Hawthorne, experimento llevado a cabo en la Western Electric Company, en los Estados Unidos de América, que se inició en la década de 1920 (1927-32). Los experimentos Elton Mayo y sus colaboradores refutaron las creencias de Taylor que la ciencia dictaba que la más alta productividad se encuentra en "la mejor manera" y de esa manera se podría obtener el experimento controlado. Los estudios de Hawthorne intentaron determinar los efectos de iluminación sobre la productividad del trabajador. Cuando estos experimentos no mostraron una clara correlación entre el nivel de la luz y la productividad los experimentos empezaron a analizar otros factores. Estos factores que se consideraron cuando Mayo estaba trabajando con un grupo de mujeres, incluidos los períodos de descanso, las no pausas de descanso, las no horas de comidas, más horas en el trabajo del día / semana, o un menor número de horas de la jornada de trabajo / semana de trabajo. Con cada uno de estos cambios, la productividad subió. Cuando las mujeres se pusieron de nuevo a sus horarios y condiciones originales, establecieron un registro de la productividad.

Estos experimentos demostraron cinco cosas. En primer lugar, la satisfacción del trabajo y, por tanto, el rendimiento no es básicamente económico (depende más de las condiciones de trabajo y actitudes) las comunicaciones, la respuesta de la dirección positiva, el estímulo y el entorno de trabajo. En segundo lugar, se rechazó el taylorismo y su énfasis en los empleados, el interés propio y el reivindicado incentivo de recompensas primordialmente monetarias. En tercer lugar, los experimentos a gran escala que incluyen más de 20.000 empleados mostraron respuestas altamente positivas para, por ejemplo, mejoras en los entornos de trabajo (por ejemplo, una mejor iluminación, nuevos servicios de bienestar / descanso), y expresiones de agradecimiento y aliento en contraposición a la coacción de los gerentes y supervisores. En cuarto lugar, la influencia del grupo de

compañeros es muy alta, es por eso la importancia de los grupos informales dentro del lugar de trabajo. Por último, se denunciaron las hipótesis agitadoras de que la sociedad es una horda de individuos no organizados (en funciones) de manera calculada para asegurar su auto conservación o interés.

Estos resultados mostraron que la dinámica de grupo y la estructura social de una organización eran una fuerza muy importante a favor o en contra de la alta productividad. Este resultado hizo la petición de una mayor participación de los trabajadores, una mayor confianza y apertura en el entorno de trabajo, y una mayor atención a los equipos y grupos en el lugar de trabajo. Por último, mientras que los impactos de Taylor fueron el establecimiento de la ingeniería industrial, control de calidad y los departamentos de personal, el mayor impacto del movimiento de las relaciones humanas vino en lo que el liderazgo y el departamento de personal de la organización estaban haciendo. Los aparentemente nuevos conceptos de "dinámica de grupo", "trabajo en equipo", y de organización "Sistemas sociales", todos se derivan de la labor de Mayo a mediados de la década de 1920.

### **Desarrollos recientes de la Teoría de la Administración**

Bajo esta categoría de la teoría están, el enfoque de sistemas, teoría de la contingencia o situacional, la teoría del caos y la teoría en equipo.

La teoría de sistemas ha tenido un efecto significativo sobre la gestión de la ciencia y la comprensión de las organizaciones. Un sistema es un conjunto de partes unificadas para lograr un objetivo general. Si se quita una parte del sistema, la naturaleza del sistema se cambia también. Un sistema puede ser considerado como que tiene entradas (por ejemplo, recursos como materias primas, dinero, tecnologías, personas), procesos (por ejemplo, planificación, organización, motivación y control), salidas (productos o servicios) y los resultados (por ejemplo, una mayor calidad de vida o de productividad para clientes / clientes, la productividad). Los sistemas comparten retroalimentación entre cada uno de estos cuatro aspectos del sistema.

La teoría de sistemas puede parecer bastante básica. Sin embargo, décadas de gestión de la formación y prácticas en el lugar de trabajo no han seguido esta teoría. Sólo recientemente, con enormes cambios que enfrentan las organizaciones y la forma en que operan, los educadores y los directores vienen a hacer frente a esta nueva forma de ver las cosas. El efecto de la teoría de los sistemas de gestión es que ayuda a los gerentes a ver la organización más amplia. También ha permitido a los gestores interpretar patrones y eventos en el lugar de trabajo es decir, a permitir que los administradores de reconozcan las diversas partes de la organización, y, en particular, las interrelaciones de las partes.

La teoría de la situación o contingencia afirma que cuando los gerentes toman una decisión, se deben tener en cuenta todos los aspectos de la situación actual y actuar en aquellos aspectos que son clave para la situación en cuestión. Básicamente, es el enfoque del que "depende". Por ejemplo, si uno está conduciendo las tropas en Irak, un

estilo autocrático es probablemente el mejor. Si uno está conduciendo un hospital o una universidad, el estilo de liderazgo más participativo y facilitador es probablemente el mejor.

La teoría del caos es defendida por Tom Peters (1942). Sin embargo, por muchas décadas, los administradores han actuado sobre la base de que los acontecimientos de organización pueden siempre ser controlados. Por lo tanto, una nueva teoría, conocida como la teoría del caos, había surgido para reconocer que los eventos son raramente controlados. Los teóricos del caos sugieren que los sistemas van naturalmente hacia una mayor complejidad, y al hacerlo, se vuelven más volátiles y deben, por lo tanto, gastar más energía para mantener esa complejidad. Como ellos gastar más energía, buscan más estructura para mantener la estabilidad. Esta tendencia continúa hasta que las divisiones del sistema, se combinan con otro sistema complejo o se desmoronan por completo. Se necesitará un administrador eficaz para que el segundo peor de los casos no suceda.

La última teoría es el enfoque de construcción de equipo. Esta teoría hace hincapié en los círculos de calidad, mejores prácticas, y la mejora continua. Esta es una teoría que depende principalmente de la confianza en el trabajo en equipo. También se hace hincapié en la pirámide de gerencia, y la reducción de los niveles de la jerarquía. Finalmente, todo es acerca de la gestión de consenso, es decir, la participación de más personas en todos los niveles para la toma de decisiones.

### **Otras teorías de gestión**

En esta categoría se encuentran las obras de Edward W. Deming y Douglas McGregor. Edward Deming es el fundador de la gestión de calidad moderna y es considerado por los japoneses como la influencia clave en su milagro económico de la posguerra. El postulo varios supuestos: crear constancia para alcanzar el propósito, para la mejora continua de productos y servicios; adoptar la nueva filosofía creada en Japón; cesar la dependencia de la inspección masiva; la calidad de construcción junto con el precio; mejorar constantemente y para siempre todos los procesos de planificación, producción y servicio; instituir métodos modernos de formación en el puesto de trabajo para la inclusión de la gestión; adoptar e instituir el liderazgo destinado a ayudar a la gente a hacer un mejor trabajo; manejar fuera del temor, fomentar la comunicación bidireccional efectiva; barreras de descomposición entre los departamentos y áreas de personal; eliminar las exhortaciones de la fuerza de trabajo que sólo crean relaciones adversas; eliminar las cuotas y objetivos numéricos; eliminar las barreras al orgullo de mano de obra, incluyendo evaluaciones anuales y la gestión por objetivos; fomentar la educación y la superación de todo el mundo; y definir permanente el compromiso de la alta dirección de la siempre mejora de la calidad y la productividad y su obligación de poner en práctica todos estos principios.

Douglas McGregor (1906-1964) postulo ideas de gestión que figuran en la "Teoría X" y "Teoría Y". El uso de la investigación del comportamiento humano, señaló que la forma en que una organización administra depende de las creencias de sus gestores.

La "Teoría X" da una visión negativa de la conducta humana y la gestión que él considera que tiene la teoría de gestión que dominó desde Fayol en adelante especialmente el taylorismo. También se asume que la mayoría de las personas son básicamente inmadura, necesitan dirección y control, y son incapaces de asumir la responsabilidad. Son vistas como holgazanes, que no les gusta el trabajo y necesitan una mezcla de incentivos económicos y amenazas de la pérdida de su trabajo para hacer que funcionen ("palo y la zanahoria" mentalidad).

La "Teoría Y", lo opuesto a la "Teoría X", sostiene que las personas quieren cumplirse a sí mismos mediante la búsqueda de la autoestima, la auto-desarrollo y auto-realización en el trabajo como en la vida en general. Los seis supuestos básicos de la Teoría Y 'son: el trabajo es tan natural como el juego o resto (al ser humano promedio no le disgusta inherentemente el trabajo), si el trabajo es una fuente de placer o un castigo (que debe evitarse) depende de la naturaleza de la obra y su gestión. En segundo lugar, el esfuerzo o la necesidad de trabajo no depende de la amenaza de castigo si se comete con los objetivos de auto dirección y el autocontrol en lugar de los controles externos. En tercer lugar, el compromiso con los objetivos es una función de los beneficios asociados a su logro. La satisfacción de las necesidades del ego y auto-actualización puede ser dirigida hacia los objetivos de la organización. En cuarto lugar, el ser humano promedio aprende, bajo condiciones adecuadas, no sólo por aceptar sino para buscar responsabilidad. En quinto lugar, los altos grados de la imaginación, la creatividad y el ingenio no están restringidos a un estrecho grupo, pero están ampliamente distribuidos en la población. Por último, en las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio están siendo utilizadas sólo en parte.

Hay, sin embargo, una teoría o enfoque, el enfoque cuantitativo que es apenas utilizado y conocido por los administradores. Se desprende de la investigación de operaciones y ciencia de la administración. Es una solución matemática y estadística a los problemas del uso de modelos de optimización, y simulaciones por ordenador. Es más eficaz la administración de toma de decisiones en lugar del comportamiento directivo. Las teorías de gestión que se han discutido, por importantes que sean, tienen que ser traducidas en la práctica por los administradores.

### **Gestión como una práctica**

La gestión, al igual que todas las demás prácticas (como la medicina, la composición musical, la ingeniería, la contabilidad, o incluso de béisbol) es un arte; es know-how. Se están haciendo cosas a la luz de las realidades de una situación.

Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor usando el conocimiento acerca de la administración. Este conocimiento es el que constituye la ciencia. Sin embargo, la ciencia de la administración subyacente es bastante cruda e inexacta. Esto es cierto porque las muchas variables con las que se ocupan los gerentes son extremadamente complejas. Sin embargo, la gestión del conocimiento sin duda puede mejorar las prácticas de gestión. Los administradores que tratan de gestionar sin ciencia de la administración deben poner confianza en su suerte, la intuición, o lo que hicieron en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por ensayo y error, no hay lugar a donde pueda uno dirigirse para obtener una orientación significativa que no sea el conocimiento acumulado que subyace a su práctica; este conocimiento acumulado es la teoría.

A efectos prácticos, todos los gerentes deben desarrollar tres conjuntos de habilidades, a saber; conceptual, técnica y humana. Las habilidades conceptuales permiten al gerente desarrollar relaciones entre los factores que otras personas no pueden ver. Los directivos que han desarrollado bien sus habilidades conceptuales son capaces de aplicar diferentes teorías de la administración a la misma situación. Para que un gerente sea técnico, implica que él o ella deben actuar de manera profesional. El profesionalismo exige que el administrador realice sus funciones dentro de los procedimientos establecidos, reglas y regulaciones. Cualquier comportamiento que comprometa la etiqueta profesional del administrador está ciertamente vinculado a interferir negativamente con la productividad de la organización. Por último, un gerente debe ser capaz de ver a los miembros de la organización como seres humanos que tienen necesidades y sentimientos y emociones psicológicas. Estas necesidades y sentimientos deben ser positivamente aprovechadas por el bien de la organización; la motivación de los empleados, por lo tanto, se convierte en un factor crítico en el aumento de la productividad.

## Referencias

BusinessDirectory.com. Consultado el 20 de enero de 2009 a partir.  
<http://www.businessdictionary.com>

Carroll, A. B. (2005). El liderazgo de servicio: Un ideal para las organizaciones sin fines de lucro. Sin fines de lucro Mundial, mayo / junio de 2005. 18-20.

George, Claude S. 1968. La historia de la administración pensó (1ª ed). Englewood Cliffs: N. J. Prentice-Hall.

Hartley, Nell T. (2006) Historia de la gestión: un modelo de paraguas. Revista de Historia de Gestión, 12 (3), 2006. pp. 278-292.

Helms, M. M. (2006). "El pensamiento de gestión." Enciclopedia de la Administración. Ed. Gale Cengage, eNotes.com. Obtenido el 21 de enero de 2009, de <http://www.enotes.com/management-encyclopedia/management-thought>.

Sagrada Biblia. (1994). Nueva Versión. Nashville, TE: Thomas Nelson.

Jacobs, G. A. (2006). El liderazgo de servicio y compromiso del seguidor. Universidad Regent Liderazgo de la Mesa Redonda de Investigación - agosto de 2006.

Smith, M. K. (2001). Peter Senge y la organización de aprendizaje. La enciclopedia de la educación informal. Actualizado: octubre de 2008. Consultado el 15 de enero de 2009, de <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

Smit, P. J. y Cronje, G. J. de J. (2002). Principios de Gestión - una edición contemporánea de África, (3ª ed). Ciudad del Cabo, Sudáfrica: Juta.

Wren, D. A. (2005) La historia del pensamiento de gestión, (5ª ed). Hoboken, N.J. John Wiley.

Harold Koontz (1961) "La gestión de la Teoría de la selva", en Revista de la Academy of Management.