

EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION Y LA TEORIA ADMINISTRATIVA

INTRODUCCIÓN

La administración es una palabra clave en el actuar de las organizaciones hoy en día. Sin embargo, no ha sido de la noche a la mañana que la administración ha llegado a tener dicha importancia. La administración ha atravesado por una serie de etapas las cuales han contribuido a su desarrollo y mejora como una ciencia social de gran aplicación no solo en el ámbito empresarial sino en cada uno de los campos del conocimiento humano ya sea en mayor o menor grado.

De ahí la importancia de conocer sus orígenes y la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo a fin de conocer su rol en la historia humana y el desarrollo de las culturas en el mundo.

Es importante partir del concepto que se ha dado de la administración el cual nos dice que la administración es “Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (Robbins y Coulter, 2005),” lo cual implica que la administración no debe ser un trabajo aislado de una persona, sino que a través de la cooperación de varios individuos y algunos recursos se debe buscar el bien común de dicho grupo. Cuando logramos entender el concepto de la administración nos damos cuenta de que las organizaciones más exitosas son aquellas que logran asimilar dicho concepto y que no trabajan de manera independiente sino por el contrario que tratan de unir esfuerzos con el fin de conseguir un fin común.

Es difícil saber en qué momento el ser humano se dio cuenta de la necesidad que tenía de administrar los recursos que tenía a su alcance. Lo que si podemos estar seguros es que la administración surgió como un conocimiento meramente empírico casi en el momento en el que el hombre comenzó a ser parte de sociedades o pequeños grupos que le servían para mantenerse a salvo de los depredadores e inclusive de otros grupos humanos, así como para poder satisfacer sus necesidades más básicas como eran el alimento, un techo o el vestido.

La familia fue el grupo social del que el ser humano como individuo tomó parte. Cada miembro de dicho grupo participaba activamente de las actividades que de acuerdo a su rol y empíricamente tenía asignado por pertenecer al mismo. El padre era el encargado de proveer a la familia de los recursos para su manutención, mientras que la madre se encargaba de las labores domésticas y el cuidado y educación de los hijos quienes a su vez debían participar de dichas actividades. En la medida en que la familia podía participar y cooperar con las actividades diarias se podía lograr esos pequeños “objetivos” uno de los cuales era la subsistencia.

Es importante destacar que con la aparición de las del sedentarismo la administración llegó a ser mucho más necesaria que en épocas anteriores en las que el hombre vivía cada día solamente con el interés en lo que sucedía en ese momento sin preocuparse de los que traería el futuro. En el momento en que el hombre se vuelve sedentario, de una manera empírica se da cuenta de que los recursos con los que cuenta es necesario cuidarlos y poderlos utilizar de la mejor manera posible a fin de que estos puedan ser duraderos y poder cubrir sus necesidades. Administración de recursos tan básicos como el alimento permitieron al hombre poder establecerse por más tiempo en un solo lugar sin tener que trasladarse de manera continua a otros lugares en búsqueda de nuevos recursos. Así mismo le permitió conformar estructuras sociales un poco más complejas en las que cada individuo además de ser parte de una familia pertenecía a un grupo social mayor ya sea una aldea o un pueblo. En dichos lugares la administración comenzó con la elección de “líderes” sobre los cuales se ponía cierto grado de autoridad y eran los encargados de velar por los intereses de la tribu o pueblo.

Con la aparición de actividades como la agricultura y la ganadería la necesidad de administrar los recursos se volvió más primordial. Surgieron importantes civilizaciones en el mundo con una gran capacidad administrativa lo que las hizo destacar de las demás.

Dentro de estas civilizaciones que se destacaron por un importante manejo de la administración destacan las siguientes:

SUMERIA: aparecieron aproximadamente en el 3500 A.C. y al igual que muchas de las grandes civilizaciones antiguas se establecieron en las márgenes de grandes ríos lo que nos demuestra una gran capacidad de planeación y administración de los recursos. Son reconocidos por grandes aportaciones a la humanidad como la escritura cuneiforme, la rueda y no menos importante fueron de los precursores en la construcción de ciudades.

Algunas de sus contribuciones a la administración podemos encontrar los registros de las actividades comerciales realizadas, así como un sistema de almacenamiento de alimentos para lo cual construyeron grandes almacenes y personal encargado del cuidado y manejo de lo que en ellos se guardaba. El pago de impuestos y el control y manejo de los mismos por parte de líderes religiosos de las ciudades nos muestra la capacidad administrativa de los pueblos sumerios. Además, los sumerios fueron pioneros en la jerarquización del trabajo a través de la aparición de diversos oficios, uno de los más importantes la artesanía para lo cual el trabajo era dividido de acuerdo a la capacidad de las personas para realizarlo, pero dejando claro que no cualquier persona podía hacerlo por lo que surge una clasificación de actividades propias de maestros, obreros y aprendices.

EGIPTO: Su aparición fue en el 4000 A.C. Una de las más grandes y destacadas culturas de la antigüedad, destacada en diferentes ámbitos como el político, militar y comercial. La construcción de grandes ciudades y monumentos nos da una muestra de la organización del pueblo egipcio. Era necesario la utilización de miles de personas para la construcción de tan grandes obras por lo que era necesario el delegar actividades y asignar funciones en diferentes niveles jerárquicos lo que permitía un mejor control del capital humano. Una de las grandes

características de la civilización egipcia fue la planificación a futuro, la construcción de graneros, almacenes y la capacitación en importantes centros educativos para poder desempeñarse como “administradores” de estos centros. Su sistema de gobierno es también una muestra de lo avanzados que estaban en cuestiones administrativas.

BABILONIA: Surge en el 2000 A.C. Cultura destacada en las artes, la guerra y la economía. Una de las más importantes aportaciones del pueblo babilonio a la humanidad fué el Código de Hammurabi en el cual se muestran diversas transacciones comerciales y crediticias, así como sistemas contables de los templos, manejo de tributos de las naciones conquistadas etc. Fueron precursores en la documentación de los sistemas de control mercantil. Un sistema de gobierno en el que la jerarquización de la autoridad era muy notoria y que sirvió como guía para algunas otras naciones que le precedieron.

HEBREOS: Surgen en el 1200 A.C. y aunque su número era relativamente pequeño cuentan con grandes personajes en su historia que dan muestra de la administración que llevaban a cabo. Al igual que muchas otras civilizaciones comenzaron a llevar un control detallado de sus actividades y a registrarlas de forma escrita. Personajes como Moisés, David y Salomón utilizaron la administración de personas y de recursos a fin de poder llevar a cabo grandes tareas entre las que destacan la libertad de la esclavitud egipcia o la construcción del templo en Jerusalén.

GRIEGOS: surge en el 500 A.C. Se destaca por instituir un sistema de gobierno democrático y por la aparición del método científico. Grandes filósofos de la época realizan grandes aportaciones a la teoría administrativa entre los que destacan la división del trabajo y el hecho de que “cada quien debe hacer aquello para lo que sirve”. El hecho de que fueran grandes filósofos los que aportaban dichas ideas logró que los términos fueran empezados a utilizar con mayor regularidad de tal forma que muchos de los términos los podemos seguir utilizando en la actualidad.

ROMA: Surge en el 200 A.C. Se destacó principalmente en actividades como el comercio y la guerra. Sin embargo, dieron muestra de la administración en cada una de estas actividades, desde el control de las gigantescas estructuras militares y campañas del mismo tipo hasta el manejo comercial en el que surgen las empresas del estado y pequeñas y medianas empresas de las cuales son dueñas personas del pueblo. El hecho de que el emperador coloque estratégicamente personas de su confianza en diferentes cargos públicos, así como en regiones estratégicas de pueblos conquistados nos habla de la capacidad administrativa de los romanos los cuales comenzaron a utilizar a los “administradores” para poder dar cuenta de las actividades realizadas a los niveles jerárquicos más elevados.

Con la desaparición del último gran imperio de la antigüedad, los romanos, surgen nuevos sistemas de administración en diferentes regiones de Europa.

El poder ahora no solo reside en un rey o emperador, sino que este delega u otorga cierto grado de autoridad a un número reducido de personas quienes a su vez tenían bajo su control a un grupo de personas quienes se encargaban de realizar las actividades económicas que resultaban en ganancias económicas para la cúspide de la jerarquía.

Uno de los principales sistemas de administración de esta época es el feudalismo en el cual el rey otorgaba ciertos bienes a el denominado señor feudal quien a su vez lo entregaba al pueblo para su trabajo, pero recibiendo de todo ese trabajo sus ganancias las cuales era necesario reportar a su señor.

El descontento de la sociedad por trabajar solamente en beneficio del señor feudal hizo que surgieran algunas revueltas sociales con el cual las personas se vuelven libres y comienzan a tratar de valerse por ellas mismas construyendo pequeños talleres en los cuales desarrollan actividades artesanales y cuyos productos son objeto de comercio en las diferentes ciudades o aldeas.

La iglesia es una de las organizaciones que toma poder en esta época aportando también algunos aspectos a la administración como son el poder controlar desde diferentes ubicaciones geográficas a un número determinado de personas, la habilidad de negociación con los diferentes grupos sociales, el poder capacitarse para ocupar un cargo superior e incluso el incentivar a los creyentes a realizar un trabajo con dedicación.

Otra de las organizaciones de las cuales la administración toma algunos aspectos importantes es la milicia, lo anterior derivado del orden con que se realizan las actividades en los ejércitos, así como la jerarquía que se sigue en el mismo lo cual es ejemplo de manejo de grandes cantidades de personal.

Con la creación de los talleres artesanales cada vez más grandes a fin de satisfacer las necesidades del creciente número de clientes, surgieron las fábricas, al principio con artefactos rudimentarios, pero posteriormente durante la Revolución Industrial gracias a algunos inventos como la máquina de vapor dichas fabricas fueron creciendo hasta convertirse en las grandes compañías de la época lo que se derivó en diferentes cambios no solo industriales sino también sociales. El hecho de que existieran las fabricas con sus grandes maquinarias derivó en la necesidad de especialización de los trabajadores para poder manejarlas, el trabajador vende su fuerza de trabajo lo que genera que en muchas ocasiones la persona sobre la que recae el poder abuse del mismo y haciendo que el trabajador se vea obligado a trabajar en condiciones no aptas y peligrosas.

Es importante destacar que, a pesar de los grandes avances de la administración a lo largo de la historia, hasta este momento no se le había dado la importancia y hasta cierto punto se seguían llevando a cabo los procesos administrativos de manera empírica.

Las necesidades propias de la época derivadas del desarrollo tecnológico e industrial permitieron la consolidación de la administración.

A principios del siglo XX surge la administración científica la cual en su momento fue un intento por aplicar el método científico a aquellas problemáticas presentadas en la administración, pero siempre con la finalidad de lograr una mayor producción en las fábricas y en la industria. A través de la búsqueda del rendimiento del trabajador se pretendía encontrar formas de aumentar su productividad. Frederick Taylor un ingeniero y economista es el iniciador de la administración científica al mismo tiempo que surgen otros investigadores que en su afán por continuar con los avances industriales, dan nacimiento a la administración como ciencia.

TEORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que la administración comienza a estudiarse de forma científica, surgen diversas teorías administrativas a través de las cuales la administración ha llegado a conformarse hoy en día como una ciencia y cada una de ellas haciendo importantes aportaciones a lo que en la actualidad hemos llegado a conocer como administración.

ADMINISTRACION CIENTIFICA

Recibe el nombre debido a la explicación racional que hace de los métodos de ingeniería en su aplicación a la administración. Algunos de sus principales exponentes fueron Frederick Taylor, Henry Gantt y los esposos Gilbreth. El propósito de la administración científica era el mayor rendimiento de la mano de obra, lo cual se podría lograr eliminando actividades que no eran necesarias para lograr el objetivo planteado. Así mismo el diseño de procesos estandarizados que permita el ahorro de tiempos y recursos y que cada uno de los trabajadores cumpla con las tareas que le han sido asignadas.

Los principales principios bajo los cuales debían regirse la gerencia de las organizaciones eran:

PLANEAMIENTO: Evitar la improvisación. Tener un método establecido en el cual no se diera oportunidad al trabajador de tener su criterio personal.

PREPARACION: Una selección especial de los trabajadores realizada científicamente. De acuerdo al método que se hubiese seleccionado el trabajador debería ser entrenado, siempre con la finalidad de producir más y mejor.

CONTROL: Poder ejercer un control sobre las actividades del trabajo a fin de que se determinara si se estaba siguiendo el método elegido.

EJECUCION: Distribuir las actividades y responsabilidades a fin de que exista disciplina en el trabajo

Algunas de las principales aportaciones de otros exponentes de la administración científica son las técnicas gráficas de planificación desarrolladas por Henry Gantt y los 17 elementos básicos para reducir movimientos en las organizaciones desarrollado por Frank Gilbreth.

ADMINISTRACION EMPIRICA

Defiende la idea de que los resultados en las organizaciones se conseguirán en la medida de que se adopten prácticas y métodos que ya han sido probados o utilizados con anterioridad. Se basa en experiencias prácticas. Sostiene que la única fuente de conocimiento necesario es la experiencia y que se debe aprender de los éxitos o fracasos obtenidos. Sin embargo, ha recibido críticas en base a que la experiencia de una organización no necesariamente será la misma en otra organización por muy parecidas que parezcan las circunstancias. De igual forma el hecho de que no considera importantes los principios administrativos argumentando que solo son teorías y que la práctica es lo que le dará a un gerente el éxito una vez que convierta esa experiencia en conocimiento.

sus principales precursores fueron Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley.

TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION

Su principal exponente fue Henri Fayol. Define a la administración como “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. A diferencia de la administración científica, considera a la organización como un fenómeno social el cual no admite modelos rígidos. Logra identificar al menos seis actividades básicas que se llevan a cabo en las organizaciones: funciones financieras, funciones de seguridad, funciones contables, funciones técnicas, funciones comerciales y funciones administrativas. Para Henri Fayol estas últimas son las más importantes de la organización ya que sin importar en área en que se desempeñe un jefe, llámese producción, ventas, finanzas, etc., deberá ejercer funciones administrativas.

Establece 14 principios para la administración:

- 1.- División del trabajo. Cada trabajador debe especializarse en una actividad en la que pueda desempeñarse y poder cumplir con la labor encomendada.
- 2.- Autoridad. Los mandos superiores y medios deben transmitir las instrucciones de las actividades que quieren que el personal operativo realice a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Sin embargo, también establece que para que esto se pueda llevar a cabo es necesario que los mandos superiores tengan ciertas características a fin de establecer un liderazgo formal dentro de la empresa y para que los trabajadores puedan obedecer las instrucciones recibidas.

3.- Disciplina. En cualquier organización se deben seguir las normas, valores, así como respetar las políticas y los acuerdos. De no contar con disciplina, las organizaciones están destinadas a fracasar en el cumplimiento de sus objetivos.

4.- Unidad de Mando. Es importante que las ordenes al subordinado sean dadas por solo una persona a fin de evitar confusiones en el desarrollo de las mismas. Un mando múltiple o la diferencia de instrucciones pueden generar conflictos en el cumplimiento de las instrucciones recibidas.

5.- Unidad de Dirección. Así como es importante el recibir órdenes e instrucciones de una sola persona, también es importante que las organizaciones sean dirigidas a través de un solo jefe o lo que es igual un único plan para alcanzar los objetivos. Esto permitirá a la organización ir en la dirección deseada desde el momento en que se plantean los objetivos al tiempo de que toda la organización deberá saber hacia dónde se dirige.

6.- Subordinación del interés individual al interés del grupo. Cuando se trabaja en una organización se debe conocer que los objetivos organizacionales se encuentran por encima de los propios. Cuando cada uno de los miembros de la organización intenta ir en una dirección diferente a la de los demás se puede saber que la organización no llegara a ninguna parte. Por el contrario, si se trabaja en la misma sintonía, se pueden llegar a cumplir no solo los objetivos organizacionales sino también los objetivos particulares

7.- Remuneración. Los sueldos y salarios deben ser justos en relación a la labor realizada.

8.- Centralización. La toma de decisiones debe ser centralizada, pero sin dejar de tomar en cuenta a los mandos operativos de las organizaciones.

9.- Jerarquía. Establecimiento de organigramas en los que se destaque el orden establecido en la organización, de mayor a menor rango.

10.- Orden. En las organizaciones cada uno de los recursos incluyendo a los humanos, deben estar en un lugar adecuado y en el momento adecuado para que se les pueda utilizar de acuerdo a las necesidades de la organización.

11.- Equidad. A pesar de la autoridad o la jerarquía que existe en las organizaciones, el trato de los puestos de jerarquización altos hacia los niveles inferiores de la organización deberá ser con respeto al igual que el trato de los miembros inferiores de la organización hacia sus superiores.

12.- Estabilidad del personal. En la medida de lo posible debe evitarse la rotación de personal. El poder proporcionar al trabajador un ambiente agradable de trabajo permitirá que este se encuentre a gusto realizando el trabajo y no quiera abandonar el mismo.

13.- Iniciativa. Las sugerencias o propuestas de la parte operativa de la organización también son importantes y deben ser escuchadas por los mandos superiores de la organización. Esto permite que el trabajador sienta que se le tome en cuenta además de que en determinado momento dicha iniciativa puede ser tomada en cuenta para ocupar un puesto de mayor responsabilidad.

14.- Espíritu de equipo. Lograr la unión de esfuerzos, así como el trabajo en equipo permite que las organizaciones avancen en una sola dirección al tiempo de que se fomenta el sentido de pertenencia a una organización y el deseo de que esta pueda salir adelante.

ESCUELA AMBIENTAL

Establece que el ser humano trabajara mejor si el medio ambiente en el que se desenvuelve es mejor. Se busca incrementar la productividad de la organización, pero a través de un mejor entorno de trabajo. Se introduce al ámbito administrativo desde un punto de vista psicológico exponiendo al trabajador como parte importante de la organización. Uno de sus principales exponentes fue George Elton Mayo.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría administrativa cambia de dirección cuando se comienza a considerar y a estudiar el trabajo de las personas dentro de las organizaciones. Surge en relación con las teorías de la psicología en el trabajo. Se busca estudiar el comportamiento de los trabajadores a través de diferentes estímulos a los cuales se le somete. Sus principales precursores fueron Robert Owen y George Elton Mayo.

Los principales principios bajo los cuales se sustenta la escuela de las relaciones humanas son:

- 1.- Necesidad de humanizar y democratizar la administración. La escuela de las relaciones humanas estaba claramente en contra de la teoría científica de la administración ya que en esta última se buscaba lograr los objetivos sin pensar en los empleados.
- 2.- El desarrollo de las ciencias humanas. La introducción de ciencias como la psicología y la sociología en el ámbito organizacional demostraron errores y fallos en las teorías científicas y clásica.
- 3.- Ideas de la filosofía pragmática de Jonh Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin las cuales sentaron la base de la escuela humano relacionista.
- 4.- Experimento de Hawthorne. Llevado a cabo por Elton Mayo y que buscaba conocer la influencia de factores como la luz y el ruido en el aspecto productivo de los trabajadores en las organizaciones.

Algunos de los descubrimientos de Elton Mayo en sus experimentos fueron los siguientes:

- 1.- La existencia en las organizaciones de grupos informales.
- 2.- Los grupos informales son importantes para el trabajador y son motivadores para el mismo aun por encima del dinero y la autoridad.

3.- Los grupos informales deberían ser atendidos con especial cuidado por las autoridades organizacionales a fin de buscar la cooperación de los mismos sin tener que recurrir a métodos arbitrarios.

4.- La necesidad de comunicación entre la más alta jerarquía y el trabajador, a fin de que el trabajador se sienta parte importante de la organización y no como un objeto más para conseguir un fin.

5.- La necesaria capacitación a nivel gerencial en relación al trato humanista.

Los estudios de Elton Mayo permitieron que otros estudiosos de las ciencias sociales los tomaran como base para sus investigaciones sobre todo para mejorar las condiciones de trabajo de las personas en las organizaciones.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Después de que Elton Mayo terminara sus experimentos en Hawthorne comenzaron a surgir diversas investigaciones en relación con la administración del capital humano y colocando al mismo como pieza importante dentro de las organizaciones.

Muchas de estas investigaciones son ahora desarrolladas principalmente por psicólogos y sociólogos los cuales buscan llevar a cabo un análisis de la organización enfatizando la importancia del trabajador, pero relacionándolo con la organización de tal forma que ambos se complementaban. La estructura de la empresa fue estudiada por los exponentes de la escuela estructuralista dando importancia a aspectos como la comunicación y la autoridad los cuales podían incidir en el avance o retroceso de las organizaciones. Cabe destacar que la corriente estructuralista no solo se enfoca en empresas industriales sino por el contrario abarca todo tipo de organización social además de que considera a la organización como parte de un sistema social el cual se relaciona con el medio social a su alrededor.

Destaca cuatro elementos comunes en todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento y estructura de comunicación. Considera que todas las organizaciones tienen una estructura formal en la cual cada una de las funciones están asignadas para ser cumplidas por diferentes puestos o cargos. La corriente estructuralista afirma que es importante que cada miembro de la organización que ocupa un cargo sea instruido en lo que debe hacer a fin de evitar el surgimiento de conflictos por desconocimiento o por una idea diferente a la que se pretendía transmitirle.

También destaca la importancia de la estructura de autoridad en las organizaciones ya que en todas las organizaciones existe quien manda y existe quien debe obedecer.

La temática de la comunicación en las organizaciones también es abordado por la corriente estructuralista exponiendo los tipos de comunicación horizontal y vertical en las organizaciones al mismo tiempo que manifiesta que los contenidos de la comunicación e información deben ser lo más claros y oportunos a fin de que cada uno de los integrantes de la organización pueda tener la información necesaria para cumplir con el trabajo y las actividades que se le han encomendado así como para poder llevar a cabo una toma de decisiones oportuna.

Algunos de sus principales exponentes fueron Max Weber, Renate Mayntz, Ralf Damrendolf

ESCUELA CONDUCTISTA

También conocida como corriente de la motivación surgió de la necesidad de estudiar las causas del comportamiento humano aplicado a las organizaciones.

Dentro de este comportamiento se destacaban los siguientes:

- MOTIVACION: Motivos para actuar
- CAUSAS DE LAS FRUSTRACIONES HUMANAS
- ANALISIS DE CONFLICTOS EMOCIONALES Y FISIOLOGICOS
- PROCESO DE APRENDIZAJE

Dos de los principales representantes de la escuela conductista son Kurt Lewin y Douglas Mc Gregor. El primero realizo números estudios destacando la llamada “dinámica de grupos”. Sus estudios establecieron la base para algunos estudios sobre la conducta organizacional.

Mientras tanto Douglas Mc Gregor argumenta que se debería dar mayor atención a las necesidades sociales y de autorrealización de las personas en el trabajo. Establece las llamadas Teorías X y Y. La teoría X es un enfoque tradicionalista o la percepción que en la mayoría de las organizaciones se tenían de los trabajadores, por ejemplo, que los trabajadores son irresponsables, que los trabajadores son reacios al cambio, que a los trabajadores les gusta que se les dirija etc. Por otro lado, la teoría Y propone que exista un cambio en la manera de pensar que los dirigentes de la organización, todo esto basado en estudios modernos. Algunos de sus supuestos afirman que los subordinados generalmente están dispuestos a trabajar, a las personas les gusta asumir responsabilidades, a través de la realización del trabajo, las personas se pueden sentir autorealizadas.

Otro de los representantes de la escuela conductista fue Abraham Maslow el cual expuso que el ser humano tiene una serie de necesidades que necesitan ser satisfechas a fin de que el individuo pueda realizarse de forma completa. Las numeró en forma de pirámide partiendo de la base.

- NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Comer, beber, dormir.
- NECESIDADES DE SEGURIDAD: Estabilidad económica, salud, protección.
- SOCIALES: Reconocimiento y aceptación por parte de diversos grupos sociales
- ESTIMA: Prestigio y estimación dentro de los grupos en los que el individuo se desenvuelve.
- AUTOREALIZACIÓN: La escala más alta en las necesidades de un individuo.

Frederick Herzberg también realizó aportaciones a esta escuela del pensamiento administrativo. De acuerdo con Herzberg existen algunos elementos que le proporcionan cierto grado de satisfacción al individuo en el trabajo sin embargo si en determinado momento no llegara a contar con ellos tampoco sería motivo de insatisfacción. En caso contrario también afirma que existen algunos aspectos que le generan insatisfacción al individuo, pero no por que desaparezcan quiere decir que la persona estará satisfecha.

Por lo tanto, plantea que los elementos de satisfacción e insatisfacción deben ser considerados al mismo nivel.

De acuerdo con estudios realizados en una fábrica en Pittsburg descubrió los factores motivantes:

- Desarrollo de trabajo específico
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Reconocimiento de los méritos de la persona en su trabajo.

Así mismo detectó los factores desmotivantes:

- Supervisión excesiva de su trabajo
- Poca higiene en el lugar de trabajo
- Salario insuficiente
- Inseguridad de poder conservar su trabajo.

D.C. McClelland también desarrolló investigaciones en el ámbito de la motivación. Uno de sus principales descubrimientos fue que la motivación cambia de acuerdo al tipo de desarrollo de un país, ya que en los países desarrollados se pone principal atención en la motivación a partir de los logros, mientras que en los países subdesarrollados se la motivación va enfocada a la afiliación.

De acuerdo a esto, a las personas las motivan los siguientes elementos:

- Logro: Obtención de mercancías y servicios. Luchar por todos los medios para poder conseguirlo. A este grupo pertenecen los inversionistas y los empresarios. Generalmente buscan las satisfacciones económicas.
- Afiliación: Lograr mantener buenas relaciones interpersonales con cada uno de los semejantes. Evitar conflictos y peleas con los demás a fin de poder ser capaces de vivir en armonía.

- Poder: Personas que buscan mandar a los demás. Así mismo buscan obtener un mejor puesto en las organizaciones donde se desenvuelven, lo que les permitirá tener bajo su cargo a un mayor número de personas(subordinados) que sigan sus órdenes,

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

Afirma que no hay un enfoque que se pueda aplicar de manera universal a cada uno de los problemas que surgen en la administración de las organizaciones. Lo anterior derivado de la observación de que los métodos propuestos en algunas de las escuelas del pensamiento administrativo no siempre encontraban la solución a los problemas.

Establece un método a fin de poder encontrar la mejor solución posible a la problemática que se presenta en una organización:

- 1.- Realizar un análisis situacional. Analizar fortalezas y debilidades internas. Detectar oportunidades y amenazas externas.
- 2.- Después de realizar el análisis ahora se debe formular el problema.
- 3.- Establecer estándares de desempeño lo cuales en el momento de cumplirse ayudaran a saber que el problema ya se solucionó. Dichos estándares deben ser observables, medibles y relevantes para cumplir con el objetivo.

Sostiene que los diferentes problemas requerirán de diferentes soluciones por lo que permite escoger diferentes técnicas administrativas para poder dar solución a las problemáticas. Sin embargo, requiere que el ejecutivo al que se le presenta el problema sea flexible para poder utilizar las técnicas apropiadas para dar solución al problema y no se encuentre unido a una sola escuela o técnica administrativa. Se dice que en manos de un buen administrador se puede volver una excelente y poderosa herramienta.

TEORIA DECISIONAL

Considera que lo más importante dentro de la organización es la toma de decisiones, por lo que para poder llevar a cabo una excelente toma de decisiones es importante destacar ciencias como las matemáticas y la economía por lo que también es conocida esta teoría como “matemática” o de “investigación de operaciones”. Sus principales exponentes son Hebert A. Simón y James March sin olvidar a Chester Bernard. Debido a que su principal enfoque se encuentra en la toma de decisiones toma en cuenta los siguientes aspectos:

- El proceso de decisión
- Buscar alternativas

- Procesar la información
- Encargado de la toma de decisiones

Establece que al tomar una decisión de forma racional se deben incluir las siguientes fases:

1. Definición del problema. Lo que se debe resolver
2. Búsqueda y análisis de alternativas. Encontrar diferentes formas de solucionar el problema, pero pronosticando los posibles resultados en caso de escoger cada alternativa.
3. Escoger la mejor alternativa de solución

Para poder llevar a cabo este proceso se han creado un gran número de modelos y técnicas cuantitativas que permitan resolver problemas específicos de selección. Además de los métodos matemáticos emplea técnicas de decisión antiguas con lo que al conjunto de técnicas se le conoce como “ciencia de la administración”

TEORIA DE SISTEMAS

Un sistema es un conjunto de elementos o partes que se relacionan de forma conjunta. Aunque cada una de las partes que conforma un sistema tenga cierta importancia, lo más importante debe ser que exista una adecuada interrelación entre las partes que conforman dicha unidad a fin de conseguir los resultados para lo cual fueron establecidos.

Algunas de las características de un sistema son las siguientes:

- Los sistemas están conformados por subsistemas y en caso contrario cada uno de los subsistemas forma parte de un sistema aun mayor
- Los sistemas tienen un objetivo específico. No serviría de nada conformar un sistema si no se buscara conseguir un fin. Por lo tanto, es necesario quitar los elementos que en determinado momento no contribuyen al logro del objetivo común.
- Complejidad. Los subsistemas no trabajan aislados de los demás. Lo que realice un subsistema afecta directamente a los otros subsistemas.
- El funcionamiento del sistema depende de la correlación entre sus subsistemas(interno) y en la relación con sus ambientes(externo)

Algunos de sus principales exponentes fueron Chester I. Barnard y Wilfredo Pareto, así como Ludwing Von Betarlanffy quien le dio una mayor aplicación a la teoría de sistemas en el campo de la administración. El enfoque de sistemas es de gran aplicación en otras disciplinas, de ahí la importancia para los administradores a fin de poder considerar las aportaciones de otros especialistas en las organizaciones sabiendo que cada uno de esos subsistemas forman parte de uno mayor pero que todos están enfocados en los mismos objetivos.

CORRIENTES ACTUALES DE LA AMINISTRACION

No es para nadie ajeno que conforme pasa el tiempo las exigencias del entorno han afectado a las organizaciones las cuales han tenido que adaptarse a dichas exigencias. Por tal motivo la forma de administrar las organizaciones no es la misma que en siglos pasados. Es por eso que han surgido nuevas teorías administrativas que le permiten al administrador una mejor percepción del entorno competitivo en el que se encuentra y por lo tanto le da la oportunidad de prepararse para enfrentar los nuevos retos.

TEORIA Z

Es una extensión de las teorías de McGregor X y Y. Fundamentada en los grandes avances de la industria japonesa después de la segunda guerra mundial. Es un enfoque práctico en el que se enfocan más en los grupos que en los directivos. Establece que la toma de decisiones será mejor cuando se tome en base a un consenso ya que se eliminaran las malas y las buenas ideas quedando todo en un punto medio. Al mismo tiempo como grupo se puede realizar la aportación de mejores ideas de las que se pudieran aportar de forma individual.

Otro de los planteamientos de la teoría Z es que cada uno de los trabajadores se sienta identificado con la organización para la cual trabaja por lo que sería ideal que durante toda su vida laboral lo pudiera hacer en la misma compañía u organización lo que le permitiría tener como propios los objetivos de la empresa, un sentido de identificación y de compromiso por obtener los logros que la empresa se ha fijado.

Cada una de estas técnicas han intentado ser introducidas en las compañías occidentales. Dentro de estas técnicas también se encuentran los círculos de calidad que son pequeños grupos de trabajadores buscando mejorar la calidad y reducir los costos en las organizaciones. Una vez que las mejores son consideradas por las partes altas de la jerarquía organizacional son devueltas algunas ideas más al grupo a fin de poder consolidar planes y líneas de acción, así como el trabajo desarrollado por el equipo de trabajo. En este tipo de técnicas adoptadas del sistema japonés, se logra involucrar al empleado en la toma de decisiones de la administración, permite una mejor comunicación entre los empleados y la administración y da cierto grado de control a los trabajadores en algunas actividades de la organización.

CALIDAD TOTAL

Es un sistema de gestión en el que una organización debe satisfacer todas las expectativas de sus diferentes públicos tanto internos como externos, para lo cual cuenta con una serie de recursos a su disposición como son las personas, recursos materiales, tecnológicos etc. Ocupa un papel muy importante en la actualidad ya que les permite a las organizaciones tener una ventaja competitiva y a poder tener un mejor desempeño. A pesar de haber surgido en Estados Unidos, fue en Japón donde se le dio un mayor auge para posteriormente ser retomado nuevamente por parte de las organizaciones norteamericanas.

Algunos de sus principales principios son:

- La mejora continua
- Manejo de información estadística para la toma de decisiones
- Capacitación constante de los equipos de trabajo
- Incremento de la productividad
- Reducción de defectos en productos y servicios
- Mejor comunicación en todas las áreas de la empresa

Algunos de los problemas a los que se ha enfrentado el sistema de calidad total son:

- Cultura organizacional arraigada. Las organizaciones se resisten al cambio por lo que es difícil establecer el modelo de calidad total
- Proceso muy largo. El cambio debe efectuarse en toda la organización a fin de que pueda funcionar. Si algún departamento o área no forma parte de la calidad total no sirven de nada los esfuerzos realizados en otros departamentos.
- Inversión. Las compañías no quieren realizar inversión para cambiar sus modelos de gestión

Sus principales exponentes son William Edwards Deming, Ishikawa, Crosby,

TEORIA Z

Es una extensión de las teorías de McGregor X y Y. Fundamentada en los grandes avances de la industria japonesa después de la segunda guerra mundial. Es un enfoque práctico en el que se enfocan más en los grupos que en los directivos. Establece que la toma de decisiones será mejor cuando se tome en base a un consenso ya que se eliminarán las malas y las buenas ideas quedando todo en un punto medio. Al mismo tiempo como grupo se puede realizar la aportación de mejores ideas de las que se pudieran aportar de forma individual.

Otro de los planteamientos de la teoría Z es que cada uno de los trabajadores se sienta identificado con la organización para la cual trabaja por lo que sería ideal que durante toda su vida laboral lo pudiera hacer en la misma compañía u organización lo que le permitiría tener como propios los objetivos de la empresa, un sentido de identificación y de compromiso por obtener los logros que la empresa se ha fijado.

Cada una de estas técnicas han intentado ser introducidas en las compañías occidentales. Dentro de estas técnicas también se encuentran los círculos de calidad que son pequeños grupos de trabajadores buscando mejorar la calidad y reducir los costos en las organizaciones. Una vez que las mejores son consideradas por las partes altas de la jerarquía organizacional son devueltas algunas ideas más al grupo a fin de poder consolidar planes y líneas de acción, así como el trabajo desarrollado por el equipo de trabajo. En este tipo de técnicas adoptadas del sistema japonés, se logra involucrar al empleado en la toma de decisiones de la administración, permite una mejor comunicación

entre los empleados y la administración y da cierto grado de control a los trabajadores en algunas actividades de la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Enfoca a las organizaciones como sistemas y busca diseñar procesos y métodos para mejorar la productividad de los mismos.

Algunas de sus características son:

- Busca la optimización de las relaciones entre las personas y los grupos dentro de las organizaciones.
- Busca la renovación de los sistemas.
- Busca modificar la cultura organizacional
- Se busca un cambio planeado en la organización
- Los agentes de cambio deben ser externos a fin de tener un panorama más amplio de la organización.
- Se debe tener una visión global de la organización.
- Se le da una gran atención a comportamiento y a las reacciones de las personas
- Si existe una gran participación de los miembros en la organización se podrán obtener mejores resultados.

Algunos autores piensan que el desarrollo organizacional surge a través de los experimentos de Hawthorne, pero tomando algunas características del enfoque en los sistemas.

TEORIA DE RESTRICCIONES

Establece que las organizaciones son creadas para alcanzar una meta. Sin embargo, toma en cuenta algunas restricciones que impiden a la organización poder conseguir esa meta.

Clasifica estas restricciones en:

- Restricciones Físicas: factores tangibles en la organización
- Restricciones de Mercado: impuesto por la demanda de los productos o servicios de la organización
- Restricciones de Políticas: ideologías que no permiten llegar a la meta, formas de operación, procedimientos o prácticas contrarios a la productividad.

Presentada a principios de los años ochenta por Eliyahu Goldratt buscando soluciones a un problema de optimización de la producción. Sin embargo, ha sido adaptado para poder integrarse y mejorar todos los niveles de la organización.

SISTEMA JUSTO A TIEMPO

Es un sistema que permite aumentar la productividad de producción en las fábricas. Establecido en compañías japonesas por lo que también se le conoce como el método Toyota. Evita realizar acciones innecesarias por lo que reduce costos de gestión, así como pérdidas en almacenes. Fue diseñado por Taiichi Ohno a través de un sistema de prueba y error. A pesar de que su implementación comenzó en compañías japonesas a partir de los años ochenta comenzó a implementarse en compañías en Estados Unidos y algunos otros países.

REINGENIERIA

Concepto de gran importancia en los últimos tiempos, ya que ha provocado grandes cambios en grandes organizaciones.

En los años ochenta varias empresas dieron grandes cambios a través de un rediseño de procesos. Fue en los años noventa cuando las empresas que habían implementado el rediseño sacaron a la luz sus casos de éxito que un gran número de organizaciones querían saber cómo habían hecho estas empresas para lograrlo. Entre sus principales exponentes se encuentran Michael Hammer y James Champy los cuales dieron una divulgación rápida del tema. De igual forma Thomas H. Davenport es considerado como un impulsor de la temática de la reingeniería.

En el siglo XX la reingeniería vuelve a surgir después de atravesar por numerosas críticas a sus métodos. Sin embargo, ha logrado establecerse como una importante alternativa de efectividad en las organizaciones debido a que le permite a la organización la búsqueda de formas no tradicionales de dar solución a sus desafíos a fin de enfrentar un nuevo mercado en el que la competencia es ahora en un mundo globalizado.

BENCHMARKING

Es un proceso en el que se mide el producto o servicio de una compañía comparándolo con aquellas empresas que son líderes en el ramo.

Puede ayudar a mejorar la competitividad de una organización al mostrarle aquellas prácticas que las grandes empresas han implementado y que les han dado buenos resultados. Una importante característica del benchmarking es que se puede utilizar incluso para realizar comparativos entre los mismos departamentos dentro de la organización a fin de comparar sus prácticas. No implica copiar lo que otros hacen, sino que se debe aprender de las experiencias de otros. Uno de sus impulsores fue Malcolm Baldrige.

EMPOWERMENT

Se basa en una adecuada relación entre la organización y sus empleados. Parte de la premisa de otorgar poder a los empleados a fin de que estos participen activamente en los procesos de la organización lo que la lleve al cumplimiento de sus objetivos. Este sistema argumenta que en la medida de que a un trabajador se le otorgue responsabilidad también se le debe conferir cierto grado de poder a fin de poder llevar a cabo sus labores. Implica el reconocimiento por los logros alcanzados, así como la confianza en el empleado. Esto se logra a través de la capacitación y la información que se otorgue al trabajador a fin de que este pueda estar consciente de lo que su organización espera de él.

Dentro de los requisitos para poder implementar un sistema de empowerment se encuentran los siguientes:

- Satisfacción Personal: que el trabajo que se realice pueda dar al trabajador un crecimiento y desarrollo de sus capacidades
- Responsabilidades: que el trabajador perciba la necesidad que la empresa tiene de él, que aprenda a tomar decisiones en su área de influencia, pero sin descuidar su relación con sus superiores.
- Enseñanza: los directivos deben orientar a los trabajadores a fin de que estos puedan actuar de manera profesional siempre acorde a las metas organizacionales.
- Aprendizaje: el trabajador debe ser abierto al aprendizaje. Así mismo la iniciativa permitirá al trabajador desarrollar sus capacidades al máximo.
- Medición: es necesario implementar instrumentos de medición en los que el trabajador pueda conocer su rendimiento y el trabajo que está realizando.

OUTSOURCING

Conocida como subcontratación. Implica la contratación de servicios externos para llevar a cabo algunas de las actividades productivas o administrativas de la organización. Esta contratación de servicios le permite a la organización dedicarse de forma exclusiva a aquellas actividades que son la base de su negocio. Una de las mayores ventajas que se argumentan para la contratación de un outsourcing es la reducción de costos, así como el hecho de que la empresa que contrata el outsourcing se “despreocupa” de algunas actividades que tienen menos impacto en la actividad principal de la empresa.

Sin embargo, la subcontratación también presenta algunos riesgos, uno de los principales es que la compañía que se contrate no tenga la capacidad para dar solución a las problemáticas a las que se enfrenta la empresa contratante por lo que es necesario que si una organización decide utilizar el outsourcing analice primero los pros y contras de dicha contratación, así como el costo-beneficio de delegar actividades a una empresa externa.

CONCLUSION

Como hemos podido darnos cuenta, los cambios que ha sufrido la administración han sido muchos. Las organizaciones a lo largo de la historia se han enfrentado a diversos retos lo que las obliga a buscar más y mejores estrategias para poder mantenerse a la vanguardia competitiva. Los encargados de las organizaciones se han tenido que actualizar de acuerdo a los nuevos descubrimientos. Cada organización es diferente pero el entorno ambiental en el que se desenvuelve da las pautas para que las estrategias se generen.

Actualmente la administración sigue sufriendo cambios. Aparecen nuevas herramientas, nuevos métodos, nuevas formas de hacer negocios, por lo que un empresario, un administrador debe conocer aquellas herramientas y teorías que a lo largo de la historia han dado resultado. En la medida en que se logre hacerlo la organización podrá alcanzar el éxito, de lo contrario afrontara las consecuencias de competir en un entorno con exigencias competitivas muy altas y con cada vez más organizaciones que buscan superarse a sí mismas y a la competencia.

Nadie sabe lo que depara el futuro, lo que es cierto es que las organizaciones mejor preparadas son las que podrán afrontar los problemas que se presenten de una mejor manera que aquellas que no lo están. Aprender del pasado es sin duda una de las enseñanzas que las organizaciones debieran tomar en cuenta a fin de tomar las experiencias para enfocarse a enfrentar el futuro.

BIBLIOGRAFIA

Coulter, R.S. (2005). *Administración*. Pearson Educación

Koontz, H. & Heinz, W. (2004). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill

Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administracion*. Trillas

Náder Garduño, M.T. (2001). *Principios de Administración*. Trillas

Rodas, A. (2008). *Administración Básica*. Limusa

Noreña Jimena. (2012, junio 11). *Teorías modernas o modelos de la administración*.

Recuperado de <http://principiosadministrativos1.blogspot.mx/2012/06/teorias-modernas-o-modelos-de-las.html>

Villarreal Toral Ana Cristina. (2013, octubre 29). *Historia, cambios y evolución de la administración*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion>

Amisaday Huerta Zamora. Licenciado en Administración por el Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba

Con agradecimiento al Tecnológico Nacional de México por poder pertenecer a el y al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por la motivación para la elaboración de estos artículos para la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa.