

Importantes exponentes de la administración

¿Qué hicieron?

Por: Aaron Arenas R

Introducción

No sé nada. En este mundo nadie sabe nada. Cero. Y ¿sabes porque? Es porque el mundo de los negocios está cambiando demasiado rápido.

Unas pocas personas ahora empiezan a reírse. Así que el hombre en el escenario se detiene y apunta a ellos.

¿Por qué te ríes? General Motors fue la compañía más grande del mundo. Probablemente fue cien veces más grande que su compañía. Y sus directores eran probablemente cien veces mejor. Pero su problema era que pensaban que sabían todo y, en realidad, no sabían nada. Y ese es mi mensaje de hoy.

Las personas que están viendo a este hombre son todos muy exitosos empresarios y empresarias. Así que ¿por qué están viendo a un hombre que no sabe nada? ¿Por qué escuchan sus insultos? La respuesta es porque el hombre es un genio de la administración.

Gurú es una palabra india para un maestro religioso. Un gurú es una persona que piensa profundamente sobre la vida. En la India, son admirados y querido por la sociedad porque son sabios y lleno de ideas. Pero en los EE.UU. y Europa, la palabra tiene un sentido un poco diferente. Es una palabra que describe a menudo la gente que escribe y habla de negocios y gestión. Estos gurús no están tratando de responder a preguntas como: "¿Cómo podemos vivir en paz? Y lo que es 'El significado de la vida?' En su lugar, se preguntan, ¿Cómo puedo hacer más lucro?' y ¿Por qué la gente no trabajar más duro?

En los últimos años, las ideas de los gurús de la gestión han tenido un gran efecto no sólo en los negocios, sino también en la política, las escuelas, los hospitales y los estilos de vida de todos los días.

Este artículo presenta seis gurús de la administración cuyo pensamiento ha creado el mundo de los negocios modernos, a pesar de que dicen que no saben nada.

¿Cómo se desarrollaron las teorías de gestión actuales?

La gente ha estado dirigiendo el trabajo de cientos de años, y podemos rastrear las ideas de gestión formales de la década de 1700. Pero los acontecimientos más importantes en la teoría de gestión surgieron en el siglo XX. Debemos mucha de nuestra comprensión de las prácticas de gestión a los muchos teóricos de este período, que intentaron entender la mejor manera de hacer negocios.

Perspectiva histórica

Frederick Winslow Taylor

Uno de los primeros teóricos fue Frederick Winslow Taylor. Comenzó el movimiento de la administración científica, él y sus colaboradores fueron los primeros en estudiar el proceso de trabajo científico. Estudiaron cómo el trabajo era realizado, y observaban cómo la productividad del trabajador era afectada. La filosofía de Taylor se centró en la creencia de que aunque la gente trabaje tan duro como ellos pudieran no era tan eficiente como la optimización de la forma en que se realizó el trabajo.

En 1909, Taylor publicó "Los principios de la administración científica". En este, se propone que mediante la optimización y simplificación de puestos de trabajo, la productividad aumentaría. También avanzó la idea de que los trabajadores y los gerentes necesitan cooperar unos con otros. Esto era muy diferente a la forma de trabajo que se realizaba normalmente en las empresas de antemano. Un gerente de la fábrica en ese momento tenía muy poco contacto con los trabajadores, y los dejaba solos para producir el producto necesario. No había un estándar, y la motivación principal de un trabajador para continuar con el empleo, así que no había incentivo para trabajar tan rápido ni tan eficientemente como sea posible.

Taylor cree que todos los trabajadores estaban motivados por el dinero, por lo que promovió la idea de "una paga digna de trabajo justo de un día." En otras palabras, si un trabajador no alcanzó suficiente en un día, no merecía ser pagado tanto como otro trabajador que era altamente productivo.

Con una formación en ingeniería mecánica, Taylor estaba muy interesado en la eficiencia. Mientras avanzaba su carrera como fabricante de acero en EE.UU., diseñó experimentos en el lugar de trabajo para determinar los niveles óptimos de rendimiento. En uno, el experimentó con el diseño de la pala hasta que tuvo un diseño que permitiría a los trabajadores apalea durante varias horas seguidas. Con albañiles, experimentó con los diversos movimientos necesarios y desarrolló una forma eficaz de poner ladrillos. Y aplico el método científico para estudiar la mejor manera de realizar cualquier tipo de tarea en un lugar de trabajo. Como tal, se encontró con que calculando el tiempo necesario para completar los diversos elementos de una tarea, se podría desarrollar la "mejor" forma para completar la tarea.

"Estos estudios de tiempo y movimiento" también llevaron a Taylor a la conclusión de que ciertas personas podrían trabajar de manera más eficiente que otros. Estas son las personas a las que los gerentes deben tratar de contratar siempre que sea posible. Por lo tanto, la selección de las personas adecuadas para el trabajo era otra parte importante de la eficiencia del lugar de trabajo. Tomando lo que aprendió de estos experimentos del lugar de trabajo, Taylor desarrolló cuatro principios de la administración científica. Estos principios son también conocidos simplemente como "taylorismo".

Los cuatro principios de Taylor son los siguientes:

1. Reemplazar el trabajo por la "regla de oro", o el hábito sencillo y sentido común y en su lugar, utilizar el método científico para estudiar el trabajo y determinar la forma más eficiente para realizar tareas específicas.
2. En lugar de simplemente asignar a los trabajadores a cualquier empleo, ubicar a los trabajadores para sus puestos de trabajo en base a la capacidad y la motivación, y capacitarlos para trabajar con la máxima eficiencia.
3. Monitorear el desempeño del trabajador, y proporcionar instrucciones y supervisión para asegurar que están usando las formas más eficientes de trabajar.
4. Asignar el trabajo entre los gerentes y los trabajadores de manera que los gerentes pasen su tiempo en la planificación y la formación, lo que permite a los trabajadores a realizar eficazmente su trabajo.

Las críticas del taylorismo

La Teoría de la Administración Científica de Taylor promueve la idea de que hay "una forma correcta" de hacer algo. Como tal, está en desacuerdo con los planteamientos actuales, tales como MBO Dirección por Objetivos por sus siglas en Ingles, Mejora Continua, BPR Reingeniería de Procesos por sus siglas en inglés, y otras herramientas como ellas. Estas promueven la responsabilidad individual, y tratan de empujar la toma de decisiones a través de todos los niveles de la organización.

La idea aquí es que los trabajadores se les de la mayor autonomía posible en la práctica, de modo que puedan utilizar los métodos más apropiados para la situación en cuestión. (¿Reflejan aquí en su propia experiencia? ¿Están más felices y más motivados cuando estás siguiendo procedimientos estrictamente controlados, o cuando se trabaja usando su propio juicio?) Lo que es más, los trabajadores de primera línea necesitan mostrar este tipo de flexibilidad en un rápidamente cambiante medio ambiente. Las organizaciones rígidas, basadas en reglas realmente luchan por adaptarse en estas situaciones.

El trabajo en equipo es otra área donde el taylorismo puro está en oposición a la práctica actual. En esencia, el taylorismo rompe las tareas en pequeños pasos, y se centra en cómo cada persona puede hacer su serie de pasos específicos mejores. Las metodologías modernas prefieren examinar los sistemas de trabajo más integralmente con el fin de evaluar la eficiencia y maximizar la productividad. La especialización extrema que promueve el taylorismo es contraria a los ideales modernos de la forma de proporcionar un lugar de trabajo motivador y satisfactorio.

Donde el taylorismo separa el manual de trabajo mental, modernas prácticas de mejora de la productividad buscan incorporar las ideas de los trabajadores, la experiencia y el conocimiento en las mejores prácticas. La administración científica en su forma pura se centra demasiado en la mecánica, y no logra valorar el lado humano del trabajo, por lo que la motivación y la satisfacción laboral son elementos clave en una organización eficiente y productiva.

Puntos clave

Los principios de la Teoría de la Administración Científica de Taylor llegaron a ser ampliamente practicados, y la cooperación entre los trabajadores y los gerentes se convirtió en lo que eventualmente hoy conocemos como el trabajo en equipo. Mientras que el taylorismo en un sentido puro no se practica mucho hoy en día, la gestión científica proporcionó muchas contribuciones significativas al avance de las prácticas de gestión. Se introdujeron procedimientos de selección y de formación sistemática, que proporcionan una manera de estudiar la eficiencia del lugar de trabajo, y alentó la idea de diseño de la organización sistemática.

Henri Fayol

Henri Fayol (1841 - 1925) fue un ingeniero de minas de carbón francés, director de minas y teórico de la gestión. Su teoría de la administración científica constituye la base para la administración de empresas y la gestión empresarial.

En el mundo académico, esto también se conoce como "fayolismo". Henri Fayol siempre fue uno de los conceptos modernos más influyentes de su tiempo. Es fundador de los 14 principios de la gestión y las cinco funciones de gestión.

Henri Fayol nació en un barrio de Estambul, Turquía, en 1841. Su padre, un ingeniero, fue nombrado supervisor de la construcción para la construcción de un puente sobre el Cuerno de Oro (Puente de Gálata). La familia regresó a Francia en 1847. Estudio ingeniería de minas en la academia Escuela Nacional Superior de Minas en Saint-Étienne.

Henri Fayol comenzó su carrera como ingeniero en la empresa minera Compagnie de Commentry Fourchambeau Decazeville en Commentry a la edad de 19. En 1888, se convirtió en el director general de esta empresa minera que emplea a más de 1.000 personas. Tuvo mucho éxito en esta posición durante más de 30 años (hasta el 1918). Alrededor de 1900 la empresa minera fue una de los mayores productores de hierro y acero en Francia. En ese momento esta industria se considera que es de vital importancia para Francia.

Además de ser el director general de la empresa minera Commentry Fourchambault (1900), Henri Fayol fue también uno de los fundadores de los principios de la gestión moderna. Su trabajo de investigación estaba en competencia con la de otro gran teórico a saber, Frederick Taylor. En 1916, publicó su experiencia de trabajo en el libro "Administración Industrial y General". Pocos años después, Frederick Taylor publicó su teoría científica sobre la gestión.

Introducción 14 principios de gestión

En el siglo pasado, las organizaciones ya tuvieron que ocuparse de la gestión en la práctica. A principios de la década de 1900, las grandes organizaciones, tales como fábricas de producción, tuvieron que ser gestionadas también. En el momento había sólo unas pocas (externas) herramientas, modelos y métodos disponibles. Gracias a los

científicos como Henri Fayol se colocaron (1841-1925) las primeras bases para una gestión moderna.

Estos primeros conceptos, también llamados principios son los factores subyacentes para una gestión exitosa. Henri Fayol exploró esta manera global y, como resultado, sintetiza los 14 principios de la administración. Los principios de Henri Fayol y la investigación fueron publicados en el libro "General y Gestión Industrial" (1916).

14 Principios de la gestión

14 principios de gestión son declaraciones que se basan en una verdad fundamental. Estos principios sirven como guía para la toma de decisiones y gestión de acciones. Se establecen por medio de observaciones y análisis de los acontecimientos que los gerentes se enfrentan en la práctica. Henri Fayol fue capaz de sintetizar 14 principios de la administración después de años de estudio, a saber:

1. División del Trabajo

En la práctica, los empleados están especializados en diferentes áreas y tienen diferentes habilidades. Los diferentes niveles de experiencia pueden distinguirse dentro de las áreas de conocimiento (de generalista a un especialista). Los desarrollos personales y profesionales apoyan esto. Según Henri Fayol especialización promueve la eficiencia de la fuerza de trabajo y aumenta la productividad. Además, la especialización de la mano de obra aumenta su precisión y velocidad. Este principio de la gestión de los 14 principios de la administración es aplicable tanto a las actividades técnicas y de gestión.

2. Autoridad y Responsabilidad

Con el fin de hacer las cosas en una organización, la administración tiene la autoridad para dar órdenes a los empleados. Por supuesto, con esta autoridad viene la responsabilidad. Según Henri Fayol, el poder o la autoridad que acompaña da a la gestión el derecho de dar órdenes a los subordinados. La responsabilidad se remonta desde el rendimiento y por lo tanto es necesario llegar a acuerdos sobre esto. En otras palabras, la autoridad y la responsabilidad van juntos y son las dos caras de la misma moneda.

3. La disciplina

Este tercer principio de los 14 principios de la gestión es acerca de la obediencia. A menudo es una parte de los valores fundamentales de la misión y la visión en forma de buena conducta y las interacciones respetuosas. Este principio de gestión es esencial y es visto como el aceite para hacer que el motor de una organización funcione sin problemas.

4. Unidad de comando

El principio de gestión "unidad de mando" significa que un empleado individual debe recibir órdenes de un gestor y que el empleado es responsable ante el mismo gerente. Si

se dan las tareas y responsabilidades relacionadas con el empleado por más de un administrador, esto puede llevar a la confusión que puede conducir a posibles conflictos de los empleados. Mediante el uso de este principio, la responsabilidad de errores puede establecerse más fácilmente.

5. Unidad de Dirección

Este principio de la gestión de los 14 principios de la gestión tiene que ver con el enfoque y la unidad. Todos los empleados ofrecen las mismas actividades que se pueden vincular a los mismos objetivos. Todas las actividades deben ser realizadas por un grupo que forma un equipo. Estas actividades deben ser descritas en un plan de acción. El director es el responsable último de este plan y que supervisa el progreso de las actividades definidas y planificadas. Las áreas de interés son los esfuerzos realizados por los empleados y la coordinación.

6. Subordinación de Interés individual

Siempre hay todo tipo de intereses en una organización. Con el fin de tener también una función de organización, Henri Fayol indica que los intereses personales están subordinados a los intereses de la organización (ética). El enfoque principal está en los objetivos de la organización y no en los del individuo. Esto se aplica a todos los niveles de toda la organización, incluyendo los gerentes.

7. remuneración

La motivación y la productividad están cerca uno del otro por lo que al buen funcionamiento de una organización se refiere. Este principio de la gestión de los 14 principios de la administración argumenta que la remuneración debe ser suficiente para mantener a los empleados motivados y productivos. Hay dos tipos de retribución es decir, no monetario (un cumplido, más responsabilidades, créditos) y monetaria (compensación, bonos u otra compensación financiera). En última instancia, se trata de premiar a los esfuerzos que se han hecho.

8. El grado de centralización

La gestión y la autoridad para el proceso de toma de decisiones se deben equilibrar adecuadamente en una organización. Esto depende del volumen y tamaño de la organización, incluyendo su jerarquía. La centralización implica la concentración de la autoridad de toma de decisiones en el manejo de la parte superior (Consejo de Administración). El intercambio de las autoridades para el proceso de toma de decisiones con los niveles más bajos (media y baja) de gestión, que se conoce como la descentralización por Fayol. Henri Fayol indica que una organización debe luchar por un buen equilibrio en esto.

9. Cadena escalar

La jerarquía se presenta en cualquier organización. Esto varía de alta dirección (Consejo de Administración) a los niveles más bajos de la organización. El principio de gestión "jerarquía" de Henri Fayol establece que debe haber una línea clara en el ámbito de la autoridad (de arriba a abajo y de todos los gerentes en todos los niveles). Esto puede ser visto como un tipo de estructura de gestión. Cada empleado puede ponerse en contacto con un gerente o un superior en una situación de emergencia, sin cuestionar la jerarquía. Especialmente, cuando se trata de informes acerca de las calamidades a los gerentes / jefes inmediatos.

10. Orden

De acuerdo con este principio de los 14 principios de la administración, los empleados de una organización deben tener los recursos adecuados a su disposición para que puedan funcionar correctamente en una organización. Además de orden social (responsabilidad de los gestores) el ambiente de trabajo debe ser seguro, limpio y ordenado.

11. La equidad

El principio de gestión de la equidad se produce a menudo en los valores fundamentales de una organización. Según Henri Fayol, los empleados deben ser tratados con amabilidad y por igual. Los empleados deben estar en el lugar correcto en la organización para hacer las cosas bien. Los gerentes deben supervisar y controlar este proceso y deben tratar a los empleados de manera justa e imparcial.

12. Estabilidad de la permanencia de Personal

Este principio de la gestión de los 14 principios de la administración representa el despliegue y la gestión de personal y esto debe estar en equilibrio con el servicio que se proporciona a la organización. La gestión se esfuerza por minimizar la rotación de personal y tener el personal adecuado en el lugar correcto. Las áreas de interés, como el cambio frecuente de posición y suficiente desarrollo deben gestionarse bien.

13. Iniciativa

Henri Fayol argumentó que con este principio de gestión de empleados, debe permitirse expresar nuevas ideas. Esto fomenta el interés y la participación y crea valor añadido para la empresa. Las iniciativas de los empleados son una fuente de fortaleza para la organización de acuerdo a Henri Fayol. Esto anima a los empleados a ser involucrados e interesados.

14. Espíritu de cuerpo

El principio de gestión "espíritu de cuerpo" de los 14 principios de la administración significa la lucha por la participación y la unidad de los empleados. Los gerentes son responsables del desarrollo de la moral en el lugar de trabajo; individualmente y en el área

de comunicación. Espíritu de cuerpo contribuye al desarrollo de la cultura y crea una atmósfera de confianza mutua y el entendimiento.

En conclusión sobre los 14 principios de la gestión

Los 14 principios de la administración se pueden utilizar para gestionar las organizaciones y son herramientas útiles para la previsión, planificación, gestión de procesos, gestión de la organización, la toma de decisiones, coordinación y control.

A pesar de que son obvias, muchos de estos asuntos están siendo usados basados en el sentido común en las prácticas actuales de gestión en las organizaciones. Se mantiene una lista práctica con áreas de enfoque que se basan en la investigación de Henri Fayol que todavía se aplica hoy en día debido a una serie de principios lógicos.

Max Weber

Max Weber, (nacido el 21 de abril de 1864, Erfurt, Prusia [ahora Alemania] murió el 14 de junio de 1920, Múnich, Alemania) sociólogo y economista alemán político mejor conocido por su tesis de la "ética protestante", en relación protestantismo al capitalismo, y por sus ideas sobre la burocracia. La profunda influencia de Weber en la teoría sociológica se debe a su exigencia de objetividad en la erudición y de su análisis de los motivos de la acción humana.

Desde principios de la década de 1980 se ha puesto de moda criticar la burocracia para estar fuera de contacto con la rápida evolución de las condiciones del mercado. Como el primero en desarrollar el concepto de la organización burocrática, el Max Weber, nacido en Alemania ha llevado la peor parte de gran parte de esa crítica. Esto es bastante injusto, ya que Weber no promovió la burocracia como algo que otros deberían adoptar, sino que simplemente lo describió como la forma de organización más eficiente de trabajar, y la descripción no es sinónimo de promoción.

Las teorías claves de Weber

Poder y autoridad

Weber describe el poder como la probabilidad de llevar a cabo la propia voluntad a pesar de la resistencia o, en su extremo, como la capacidad de obligar a la gente a obedecer. No es necesariamente lo mismo que el liderazgo o autoridad, pero esta invariablemente ligada a ellos. El poder de organización que vincula a la estructura y autoridad y considera inherente a cualquier jerarquía o burocracia. Invariablemente, los efectos del poder dependen de quién lo tiene, cómo se percibe esa persona, y la situación particular en la que se invoca el poder.

Weber identificó tres tipos de autoridad legítima:

1. La autoridad carismática: el líder se cumple debido a la 'fe en las cualidades especiales y sobrenaturales de sus seguidores. Weber propuso en su Teoría de la Organización Social y Económica que el término «carisma» se asoció con una persona que posee

cualidades excepcionales y sobrenaturales, y que por lo tanto se distingue de la gente común. Estas cualidades constituyen la base sobre la cual se considera que la persona es, y es tratado como un líder.

Los comentaristas en el comienzo del siglo XXI podrían concluir que muy pocos líderes empresariales podrían decir que tienen cualidades sobrenaturales. Hay que recordar, sin embargo, que Weber estaba discutiendo desde un punto de vista filosófico, no una corriente, la gestión pragmática; por lo tanto, podemos entender 'sobrenatural' como 'supernormal' y en el extremo opuesto de la escala equilibrada por "racional". Si bien no se considera sobrenatural, muchos líderes empresariales se han considerado especiales de alguna manera, y se les había atribuido cualidades que los distinguen de "gente corriente". De hecho, la investigación en los años 1970 y 1980 por Warren Bennis sugirió que los líderes tienen cualidades que los distinguen, a pesar de que no hizo uso de la palabra "sobrenatural" y llegó a sugerir que las cualidades de liderazgo se pueden desarrollar.

De los tres modelos de la autoridad legítima de Weber, pensó, carisma es el menos estable debido a que sus cualidades de inspiración y de motivación desaparecen cuando el líder abandona el cargo. Para Weber, carisma no era una opción sostenible como base para la autoridad. Abogó por la localización de la legitimidad en algo más duradero y sistemático.

2. La autoridad tradicional: los líderes tienen autoridad en virtud de la situación que han heredado, el alcance de su autoridad se determina por nacimiento, de encargo, los precedentes y su uso. Aunque Weber deriva su teoría a partir de un estudio de la historia, podemos todavía presenciar hoy en día el número de posiciones de autoridad se transmiten de una generación a otra, ya que las empresas establecen dinastías, y las citas tienen más que ver con los lazos familiares distintos de la competencia. Otra característica de las organizaciones basadas en la autoridad tradicional es que las cosas tienden a ser hecho de una manera particular, simplemente porque "siempre se han hecho así".

En el mundo competitivo de hoy en día, los peligros de este enfoque sólo son demasiado evidentes: las organizaciones más grandes quedan atrapadas en sus propios sistemas y, o bien, no logran detectar cuando los competidores se están poniendo al día o que mercados están escapando, o lo contrario, simplemente quedan atrapados por su propia inercia precedente, en lugar de un análisis racional, que se convierte en el motivo en sí mismo para hacer las cosas.

La búsqueda de Weber de una forma sostenible de autoridad para la organización basada en el análisis racional le llevó a distinguir un tercer sistema de autoridad.

3. La autoridad racional-legal: una burocracia, en el que la autoridad es legal y racional porque se ejerce a través de un sistema de reglas y procedimientos unidos a la "oficina" - el puesto de trabajo que ocupa un individuo.

Weber describió cómo, autoridad racional-legal, basada en la burocracia funcionó:

La organización está estructurada en torno a las funciones oficiales que estén obligadas por reglas, y cada zona tiene su propia competencia que se establecen, las funciones se estructuran en las oficinas, organizadas en una jerarquía que sigue las reglas y normas técnicas para el que se presentó la formación, la administración está separada de la propiedad de los medios de producción, las reglas, decisiones y acciones de la administración se registran por escrito.

Weber afirmó que la burocracia era técnicamente la forma más eficiente de la organización, ya que, dentro de ella, el trabajo se realiza con precisión, el conocimiento de los archivos, la continuidad, la discreción, la unidad, la estricta subordinación y la reducción de la fricción.

Burocracias

Dentro de las burocracias organizadas a lo largo de las líneas racionales, el abuso de poder por los líderes se reduce al mínimo debido a que:

- Las oficinas se clasifican en orden jerárquico
- Las operaciones se caracterizan por reglas impersonales
- Los funcionarios se asignan funciones y áreas de responsabilidad específicas
- Las citas se hacen sobre la base de las cualificaciones y la idoneidad para el cargo.

Las burocracias pueden representar un extremo de despersonalización, debido a que las funciones de los funcionarios están circunscritas por las definiciones escritas de su autoridad, y hay una serie de normas y procedimientos para hacer frente a todas las contingencias.

Weber era consciente de las deficiencias de la burocracia:

- Su característico procesamiento de la información y filtrado a la parte superior también les hacía engorroso y lento para reaccionar
- Su maquinaria hace que sea difícil de manejar casos individuales, porque las normas y procedimientos necesitan a todos los individuos para ser el mismo
- La burocratización lleva a la despersonalización.

Weber reconoció que entre más eficiente es la burocracia, tanto más tiene éxito en la exclusión del personal, lo irracional y lo incalculable a favor de desapego emocional y "profesionalismo". Tal vez lleva un largo camino explicar por qué Weber se mantiene en baja estima en el entorno empresarial actual de cambio e incertidumbre.

En perspectiva

Weber reconoció los peligros de la burocratización y habló de cómo los procesos de medición podrían convertir a la gente en engranajes de una máquina. En este sentido, las reflexiones de Weber no son demasiado distantes de las teorías de la alienación de Marx. Aunque la burocratización organizacional aumenta la eficiencia y la capacidad de producción, la eficiencia mecánica también amenaza con deshumanizar a sus participantes. Weber también creía, sin embargo, que la única manera en que la gente podría hacer una contribución significativa era sometiendo a sus personalidades y deseos para cumplir con los objetivos y procedimientos impersonales de las organizaciones a gran escala. Paradójicamente, Weber cree que la única manera de escapar de un futuro tan mecánico era un líder carismático para transformar la organización en algo nuevo.

La burocracia se convirtió en el modelo para la organización del siglo XX, y se encapsuló en la organización de Alfred Sloan de General Motors e ITT de Harold Geneen. Tal vez la mundanidad y la regularidad de la vida burocrática corporativa se describen mejor en la organización. El Hombre de Organización de William Whyte (1956) es donde se tomó al individuo por el aparato burocrático, en nombre de la eficiencia. Una interpretación más reciente y humorística de la vida en una burocracia ha sido representada por Scott Adams en El principio de Dilbert.

La burocracia puede haber sobrevivido a su edad de la supremacía, pero todavía es difícil prever un futuro sin ninguna necesidad de los pedidos, los procedimientos, los niveles de autoridad y controles que constituyen una burocracia. El problema es cómo desarrollar sistemas que combinan las características burocráticas necesarias con un estilo centrado en las personas, flexible e imaginativo.

A la actualidad el científico social más importante de su época (con poco interés en la gestión) Weber, le habría resultado difícil de creer que iba a ejercer una influencia tan dominante en la forma en que las organizaciones se han administrado. Resultaba difícil dar crédito a la idea de que iba a ser citado como uno de los pioneros de una trinidad de gestión, junto con Henri Fayol y FW Taylor, contemporáneos a los que no hubiera conocido o leído también.

Abraham Maslow

Abraham Harold Maslow nació el 1 de abril de 1908 en Brooklyn, Nueva York. Fue el primero de los siete hijos de sus padres, que en sí eran incultos inmigrantes judíos de Rusia. Sus padres, esperando lo mejor para sus hijos en el nuevo mundo, lo empujaron con fuerza para el éxito académico. Como era de esperarse, como un niño, encontró su refugio en los libros.

Recibió su BA en 1930, su MA en 1931 y su doctorado en 1934, todos en psicología, todos de la Universidad de Wisconsin. Un año después de graduarse, regresó a Nueva York para trabajar con E. L. Thorndike en Columbia, donde Maslow se interesó en la investigación sobre la sexualidad humana.

Comenzó a enseñar de tiempo completo en la Universidad de Brooklyn. Durante este período de su vida, entró en contacto con los muchos intelectuales europeos que fueron a emigrar a los EE.UU., y Brooklyn, en ese momento en particular, personas como Adler, Fromm, Horney, así como varios psicólogos de la Gestalt y freudianos.

Maslow sirvió como el presidente del departamento de psicología en Brandeis de 1951 a 1969. Allí conoció a Kurt Goldstein, que había originado la idea de la auto-actualización en su famoso libro, el organismo (1934). También fue aquí donde empezó su cruzada a favor de una psicología humanista algo que en última instancia es mucho más importante para él que su propia teoría.

Teoría

Una de las muchas cosas interesantes que Maslow notó mientras trabajaba con monos al principio de su carrera, fue que algunas necesidades tienen prioridad sobre los demás. Por ejemplo, si usted tiene hambre y sed, tiende a tratar de hacerse cargo de la sed en primer lugar. Después de todo, se puede vivir sin alimentos durante semanas, pero sólo se puede vivir sin agua durante un par de días. La sed es una necesidad "más fuerte" que el hambre. Del mismo modo, si usted es muy, muy sediento, pero alguien ha puesto una llave al cuello en usted y usted no puede respirar, lo que es más importante es la necesidad de respirar, por supuesto.

Maslow tomó esta idea y creó su ahora famosa jerarquía de necesidades. Más allá de los detalles del aire, el agua, la comida y el sexo, él presentó a cinco capas más amplias: las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad y protección, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima, y la necesidad de autosuperación, en ese orden.

La jerarquía de necesidades de Maslow

Cada uno de nosotros está motivado por necesidades. Nuestras necesidades más básicas son innatas, después de haber evolucionado a lo largo de decenas de miles de años. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow ayuda a explicar cómo estas necesidades nos motivan.

La Jerarquía de necesidades de Maslow afirma que debemos satisfacer cada necesidad, a su vez, a partir de la primera, que se ocupa de las necesidades más evidentes para la propia supervivencia.

Sólo cuando las necesidades de orden inferior de bienestar físico y emocional están satisfechas estaremos preocupados con las necesidades de orden superior de influencia y desarrollo personal.

Por el contrario, si las cosas que satisfacen nuestras necesidades de orden inferior son borradas, ya no estamos preocupados por el mantenimiento de nuestras necesidades de orden superior.

El modelo de necesidades, la jerarquía de Maslow original se desarrolló entre 1943 a 1954, y fue publicada en Motivación y personalidad en 1954. En este momento el modelo de jerarquía de necesidades incluía cinco necesidades. Esta versión original sigue siendo para la mayoría de la gente la Jerarquía de Necesidades definitiva.

1. Necesidades fisiológicas y biológicas - aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo, sueño, etc.
2. Necesidad de seguridad - protección contra los elementos, la seguridad, el orden, la ley, los límites, la estabilidad, etc.
3. Pertenencia y necesidades de amor - el trabajo en grupo, familia, afecto, relaciones, etc.
4. Necesidades de estima - autoestima, el rendimiento, el dominio, la independencia, el estado, la dominación, el prestigio, la responsabilidad de gestión, etc.
5. Necesidades de autorrealización - la realización del potencial personal, la realización personal, la búsqueda de crecimiento personal y experiencias cumbre.

Esta es la jerarquía de la Maslow definitiva y original de las Necesidades.

Si bien Maslow se refirió a varios aspectos adicionales de la motivación, expresó la jerarquía de las necesidades en estas cinco etapas claras.

Este es una simple auto-prueba rápida basada en la jerarquía de 5 niveles de la original de Maslow de necesidades. No es un instrumento científico o validado - simplemente un indicador rápido, que puede ser utilizado para la auto-conciencia, la discusión, etc.

La jerarquía de las necesidades y como ayuda a los demás

Ciertamente hay algunos comportamientos que son bastante difícil de relacionar con la jerarquía de necesidades de Maslow. Por ejemplo:

Normalmente, consideramos que uno desinteresadamente ayuda a los demás, como una forma de motivación o crecimiento personal, que se encontraría en el marco de la autorrealización, o tal vez incluso 'trascendencia' (si se suscribe a la jerarquía extendida).

Entonces, ¿cómo podemos explicar los ejemplos de personas que parecen estar muy por debajo de la autorrealización, y sin embargo, todavía son capaces de ayudar a los demás en un sentido significativo y desinteresado?

Es interesante que este concepto parece ser utilizado cada vez más como una forma efectiva de ayudar a las personas a lidiar con la depresión, baja autoestima, pobres circunstancias de la vida, etc., y casi convierte el modelo esencial Maslow en su cabeza:

es decir, ayudando a los demás, una persona se ayuda a sí misma para mejorar y desarrollarse también.

El principio también se ha aplicado muy poco al desarrollo escolar, al que, como parte de su propio desarrollo, se ha alentado y permitido "enseñar" a otros niños más pequeños (lo que sin duda pueden ser interpretadas como su actuación en un nivel de auto-realización, desinteresadamente ayudar a los demás). Los niños sin afecto, teóricamente tratando de pertenecer y ser aceptados (nivel 3 - pertenencia) eran en realidad muy buenos para ayudar a otros niños, a pesar de sus propios sentimientos negativos y problemas.

Bajo ciertas circunstancias, una persona se esfuerza para satisfacer sus necesidades en el nivel 3 - pertenencia, parece capaz de auto realizarse - Nivel 5 (y quizás más allá, en la 'trascendencia') por desinteresadamente ayudar a los demás, y al mismo tiempo comienza a satisfacer su necesidades propias de pertenencia y autoestima.

Estos ejemplos demuestran la necesidad de una cuidadosa interpretación y aplicación del modelo de Maslow. La jerarquía de las necesidades no es un cajón de sastre, pero sí queda un marco maravillosamente útil para analizar y tratar de entender las sutilezas , así como los aspectos más amplios de la conducta humana y el crecimiento.

Auto realización, empleados y organizaciones

El trabajo y las ideas de Maslow se extienden mucho más allá de la jerarquía de las necesidades. El concepto de autorrealización de Maslow se relaciona directamente con los desafíos actuales y las oportunidades para los empleadores y las organizaciones para proporcionar verdadero significado, propósito y el verdadero desarrollo personal de sus empleados para la vida, no sólo para el trabajo.

Maslow vio estas cuestiones hace cincuenta años: el hecho de que los empleados tienen una necesidad humana básica y un derecho de luchar por la auto-realización, tanto como los directores corporativos y los propietarios hacen.

Cada vez más, las organizaciones de éxito y los empleadores serán los que realmente se preocupan por, entender, alentar y permitir el crecimiento personal de su gente hacia la auto-realización, mucho más allá de la formación tradicional relacionada con el trabajo y el desarrollo, y por supuesto va más allá del viejo estilo de la Teoría X, autocracia de gestión, que sigue siendo la base de la mayor parte del empleo organizado hoy.

Los mejores empleadores y las organizaciones modernas están empezando a aprender al fin: que el éxito sostenible se basa en un compromiso serio y compasivo para ayudar a las personas a identificar, perseguir y alcanzar su potencial único personal.

Cuando las personas crecen como personas, automáticamente se vuelven más eficaces y valiosos como empleados. De hecho prácticamente todo el crecimiento personal, ya sea en un hobby, un talento o interés especial, o una nueva experiencia, produce nuevas habilidades, atributos, comportamientos y sabiduría que es directamente transferible a cualquier tipo de puesto de trabajo.

Los mejores empleadores modernos reconocen esto y, como tal, brindan soporte al desarrollo de su personal en cualquier dirección que la persona busca crecer y ser más cumplida.

Relevancia moderna de Maslow

Cuando se lee la obra de Maslow, y sobre todo cuando se oye hablar de ello, la relevancia de su pensamiento en nuestro mundo moderno del trabajo y la gestión es asombrosa.

El término 'Martillo de Maslow' es un simple ejemplo rápido. También se llama 'La ley del acto', la expresión se refiere metafóricamente a una persona que tenga sólo una "herramienta" (enfoque o método conocido o disponible / aprendido) y así luego tratar a cada situación de la misma forma. Otros autores han hecho observaciones similares, pero 'Martillo de Maslow' es el comentario más ampliamente referenciado en la materia. La cita de Maslow es de su libro de 1966 La psicología de la Ciencia. "Supongo que es tentador, si la única herramienta que tienes es un martillo, para tratar todo como si fuera un clavo..." ("Martillo de Maslow" - Abraham Maslow, 1966)

Las explicaciones e interpretaciones de la condición humana de Maslow siguen siendo fundamentalmente útiles para comprender y hacer frente a todo tipo de preguntas sociales y de comportamiento (cuarenta o cincuenta años después de su muerte).

Va a ver una gran importancia sobre todo de sus ideas en relación con los desafíos actuales para el trabajo como en el contrato psicológico y la ética de liderazgo, e incluso se extiende a la globalización y la sociedad.

Maslow es, obviamente, el más famoso por su teoría de las necesidades de la Jerarquía, con razón, ya que es un modelo maravillosamente simple y elegante para la comprensión de muchos aspectos de la motivación humana, especialmente en el lugar de trabajo. La simplicidad del modelo, sin embargo tiende a limitar la apreciación de la visión y la humanidad de Maslow, que todavía hoy están penetrando notablemente y sensible.

Peter Drucker

Peter Drucker es conocido como el creador de la gestión como una disciplina por derecho propio. Él nació en 1909 en Viena, y fue educado tanto allí como en Inglaterra antes de emigrar a los EE.UU. en 1937. Cuando se convirtió en profesor de Administración de la Universidad de Nueva York en 1950, él era, en sus propias palabras, "la primera persona en cualquier parte del mundo que tenía como tal un título para enseñar como tal una materia.

El libro de gestión innovadora de Drucker sobre General Motors, concepto de la Corporación, fue publicado en 1946. En él, afirmó que la administración no era un rango o un título, sino una responsabilidad y una práctica una disciplina que se puede enseñar y debe ser estudiada, al igual que otras disciplinas. Drucker es un prolífico escritor que ha acuñado frases nuevas y ha introducido nuevos conceptos que han establecido firmemente los hechos de la vida de la administración. Sus dos libros famosos, La practica

de la administración (1954) y Tareas de administración, responsabilidades y prácticas (1973), describen su filosofía y enfoque de gestión, y son también los libros de texto que enseñan al lector cómo dirigir. Sus cinco principios básicos de gestión son:

1. Los objetivos de ajuste
2. Organización
3. Motivación y comunicación
4. Establecer mediciones de rendimiento
5. La gente en desarrollo.

A pesar de su edad avanzada, Drucker ha seguido contribuyendo con ideas frescas, los desafíos de gestión editorial para el siglo 21 en 1999. Él tiene el don de gurú de que presentan los conceptos e ideas con claridad y persuasivamente a su audiencia, y es eminentemente citable.

La mejor manera de predecir el futuro es crearlo.

Un gerente es responsable de la aplicación y el rendimiento de los conocimientos.

La más importante de las contribuciones de gestión que tiene que hacerse en el siglo XXI es: aumentar el conocimiento de la productividad del trabajo y el conocimiento del trabajador.

Henry Mintzberg

La realidad de la administración de Henry Mintzberg

La naturaleza del trabajo de gestión se publicó en 1973 (basado en su tesis doctoral investigación). Se creó mediante la descripción de las ondas de lo que realmente hacen los gerentes en lugar de la teoría de lo que hacen, lo que dicen que hacen o lo que deberían estar haciendo.

No hay realmente postes tangibles donde pueda parar y decir, “ahora mi trabajo ha terminado” el gerente es una persona con una preocupación permanente. En la práctica, Mintzberg encontró que el trabajo de los gerentes se produce en episodios muy cortos, está muy fragmentado, con frecuencia interrumpido y de breve duración. Los gerentes no son sistemáticos, los planificadores reflexivos, pero prefieren (y gravitar hacia) las actividades que están al día, específicas, bien definidas y no rutinarias. La complejidad de las organizaciones significa que los administradores se ven obligados a la brevedad, a la fragmentación y la superficialidad.

Ellos se centran en lo que es actual y tangible de su trabajo, incluso a pesar de los complejos problemas que enfrentan muchas organizaciones llaman a la reflexión y una perspectiva con visión de futuro.

La realidad del comportamiento directivo es desordenada y no en línea con el modelo racional. En la práctica, los administradores utilizan un modelo acotado de racionalidad de la toma de decisiones.

Desde 1973, Mintzberg, profesor de la Universidad McGill de Montreal, ha seguido siendo iconoclasta y provocador, y ha solicitado su atención a una variedad de temas. En su propio campo, estrategia, que se ha mantenido a la vanguardia del debate. Un defensor de la estrategia como un proceso creativo y emergente, que consistentemente lo defendió contra los que tratan de reducirlo a análisis de prescripción. Su valor a los gestores del siglo XXI se encuentra en su cuestionamiento constante y desafiante de la sabiduría recibida, y su énfasis en las personas y las relaciones dentro de las organizaciones.

El MBA es realmente acerca de los negocios, lo que estaría muy bien a menos que las personas dejen estos programas pensando que han sido entrenados para hacer la gestión. En realidad no hay hitos tangibles donde se puede parar y decir, ahora mi trabajo se terminó, el gerente es una persona con una preocupación permanente.

Y el problema no es sólo que no están capacitados para manejar, pero que se les da una impresión totalmente equivocada de lo que es la gestión a saber de la toma de decisiones mediante el análisis. La impresión que reciben de lo que han estudiado es que las habilidades de la gente realmente no importan.

El estilo global no es global, es americano. El problema es que donde sea, la gente piensa que la forma universal de gestión es lo que sucede en los Estados Unidos. Sin embargo, cada lugar tiene su propio estilo diferente

Peter Senge

La organización de aprendizaje

El pensador más joven en este artículo, Peter Senge nació en 1947. Su libro de 1990 La quinta disciplina popularizó el concepto de "organización de aprendizaje" y se lo llevó a la vanguardia del pensamiento administrativo. Senge describe el aprendizaje de una organización como un lugar donde:

La gente expande continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde las personas están continuamente aprendiendo a ver todo el conjunto.

En un entorno de cambios rápidos, Senge sostiene, sólo aquellas organizaciones que tienen la flexibilidad y la capacidad de adaptarse, sobrevivirán y para superar a la competencia, las organizaciones deben lograr el compromiso de todos los empleados, independientemente de su nivel, y fomentar su capacidad de aprendizaje.

Al ser una verdadera organización de aprendizaje requiere un cambio de mentalidad para permitir que la organización no sólo pueda sobrevivir, sino para adquirir la capacidad de

continuar creando. Las organizaciones de aprendizaje deben dominar cinco disciplinas básicas.

1. El pensamiento sistémico - fundamental para la organización de aprendizaje, la filosofía es la capacidad de ver el conjunto, en lugar de centrarse en las partes.
2. El dominio personal – la aptitud para vivir en "un modo de aprendizaje continuo", que trae la autoconfianza al individuo, que no tiene miedo de admitir la ignorancia y la necesidad de crecer.
3. Los modelos mentales - supuestos arraigados profundamente, generalizaciones o incluso fotografías e imágenes que influyen la forma en que entendemos el mundo y la forma en que actuamos.
4. La visión compartida de un Edificio – una visión genuina que anima a la gente a sobresalir y aprender porque quieren.
5. Equipo de aprendizaje – porque la gente tiene que ser capaz de actuar junta y aprender entre sí con el fin de lograr el máximo de creatividad e innovación.

Dentro de la organización de aprendizaje, el líder no es tanto un tomador de decisiones y motivador como diseñador, administrador y profesor. La organización de aprendizaje de Senge es difícil de encontrar en la práctica, y aparece en desacuerdo con la necesidad de ofrecer beneficios a corto plazo a los accionistas. Sin embargo, los siglos XX y XXI son los tiempos de movimiento rápido, cuando el conocimiento y la capacidad de reunirse a crear e innovar son bien escasos. Si todavía no es una realidad, la aspiración de la organización de aprendizaje ha ayudado a muchos individuos y organizaciones que se centran en el aprendizaje como un beneficio, en lugar de un coste, y será interesante ver si es cierto que las organizaciones de aprendizaje se desarrollan durante el curso de nuestras vidas.

Fuentes:

Frederick Winslow Taylor (1911) Principios de la Administración Científica. Harper and Brothers

Fayol, H. (1949). General y de Gestión Industrial. Martino Fine Books.

Wren, D. A., Bedeian, A. G., Brisa, J. D. (2002). Los fundamentos de la teoría administrativa de Henri Fayol. Decisión de gestión, vol. 40 pp.906 - 918

Weber, M. Teoría de la organización social y económica. Nueva York: Free Press, 1947.

Abraham Maslow. Jerarquía de las Necesidades concepto original de 1954

Peter Drucker Sexta edición (2002). El ejecutivo eficaz: La guía definitiva para conseguir las cosas bien hechas. Harper Collins

Henry Mintzberg (2013). Simplemente Gestión: ¿Qué hacen los gerentes y se puede hacer mejor? Pearson Education.

Dilan Robinson (2005) Teóricos de la administración ¿Pensadores para el Siglo XXI?