Evolución Histórica

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad sobre todo en función de los elementos disponibles en la época y su entorno. En la prehistoria se reconocen actividades que constituyen inequívocas manifestaciones de organización. “El arrastre”, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los Glaciares, indica una auténtica organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea un esfuerzo común, para lograr su objetivo prefijado, como el de darles caza para consumir su carne.

Vestigios de procesos administrativos han sido encontrados en Egipto, China, Grecia, Roma, así como en civilizaciones indígenas de América, aún cuando se confundan con las acciones de gobierno y/o religión.

Bajo el reinado de Ramsés III, en llamado “papiro Harris” ha quedado registrado un antecedente: “Hice para ti grandes decretos relativos a la administración de tu templo y están registrados en los escritos de las paredes de Egipto. Señalé para ti arqueros y colectores de miel... Hice para ti marineros y cobradores de impuestos entre el pueblo... ”.

En China, aproximadamente hacia el año 1000 A.C. se sitúa la constitución de Chow que establece entre otras, las siguientes reglamentaciones: “Se refiere a la forma de organizar el gobierno del estado antes de empezar sus funciones... El gobierno debe definir claramente sus funciones para evitar la duplicidad del trabajo... La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable... Los procedimientos utilizados en la administración harán el trabajo más eficiente... Existirán sanciones como la forma más natural de corregir las fallas de la administración...”.

A partir de Carlomagno, se inicia la formación de los diversos estados europeos que siglos después formarían las naciones actuales. Muchos han sido los autores que han escrito recomendaciones y directrices a reyes y príncipes, para la buena administración de sus gobiernos.

En 1515 se publica “Utopía” de Santo Tomás de Moro, con la descripción de un lugar ideal que no existe, pero que podría existir “donde los abogados no se necesiten porque las leyes son pocas y comprensibles; donde nadie es holgazán y los frutos del trabajo se comparten; donde el día de trabajo es corto y deja tiempo para un buen descanso; donde la riqueza no se mide en oro y plata sino en productos de la mente y del espíritu”.

También en el Siglo XVI, pero en Italia, publica Niccolo Machiavelli su célebre tratado, basándose en su teoría que “el fin justifica los medios”.
Maquiavelo, como se lo conoce en castellano, considera aceptable la motivación negativa y dice: “De donde surge la pregunta de si es mejor ser amado que temido, o temido en lugar de amado. La respuesta es ser ambos, pero es difícil que las dos vayan juntas, por que en caso de escoger, es mejor ser temido que amado... los hombres aman según su propio gusto, pero temen según el deseo del príncipe, y un príncipe sabio debe descansar en su poder... y sólo debe evitar el ser odiado”.
Innúmeros aportes se realizaron en el decorrer de los siglos a la ciencia de la administración, pero es a partir de 1900, en pleno auge y desarrollo industrial norteamericano, que se desarrollan los mayores aportes a la administración moderna, aún cuando consideran la productividad como primer y único fin de la misma. Esta visión, luego tiene un desarrollo más humanista y administrativo, focalizando al ser humano como parte importante en el proceso de la administración, no ya como “herramienta” sino como integrante del desarrollo social de la empresa.

Precursores de la Administración Científica

Ellos fueron quienes se esforzaron en concretar metas de producción, distribución de tareas, contratación de empleados, sin tener experiencia previa para guiarse.

Charles Babbage (1792-1871)
Uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración moderna. Dedicó gran tiempo al desarrollo de una máquina calculadora a la que llamó “máquina diferencial” que fue precursora de la actual computadora electrónica. Anticipó muchas teorías de Taylor y captó los inconvenientes del estudio de tiempos.
Fue uno de los primeros partidarios de la división del trabajo, aislando las destrezas. La actual línea de montaje, en la que cada obrero es responsable por una tarea distinta y repetida, se basa en muchas de sus ideas.
Proponía adiestrar por una sola labor, lo que implica menor tiempo en aprendizaje y mayor habilidad por la frecuente repetición de los mismos procesos, buscando la reducción de costos y el aumento en la eficiencia.

Robert Owen (1771-1858)
Era gerente de varias hilanderías en Escocia. Se refirió a los trabajadores como las "máquinas vitales", y comparó su importancia y naturaleza con la de las "máquinas inanimadas" de la fábrica. Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas los costos que implican serian devueltos con creces.
Algunas de sus reformas implicaron: reducción del horario de trabajo, aumento de la edad mínima para acceder a un puesto, calificación diaria y pública del desempeño.

La Administración Científica

Fue así llamada por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)
Dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de:

- ✓ el análisis de tiempo y movimiento,
- ✓ la elaboración del mejor método productivo,
- ✓ el adiestramiento para una mayor productividad.

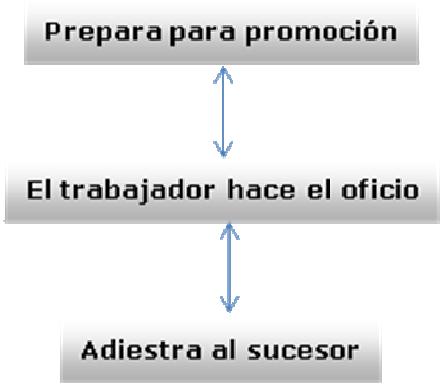
Para motivar al personal introdujo el sistema de tarifas diferenciales buscando estimular el desempeño productivo mediante:

- ✓ el estudio de un estándar de producción y fijando un salario medio
- ✓ remunerar como “primera clase” a quienes lo superan
- ✓ despedir a quienes no cumplan el mínimo

Postuló que:

- ✓ para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación.
- ✓ para aplicar la administración científica era necesaria una “completa revolución mental” por parte de los patronos y los obreros cambiando, la postura antagónica por las utilidades obtenidas, por la meta común de aumentar la producción.

Henry Lawrence Gantt (1861-1919)
Trabajó con Taylor en 1887 en la Midvales Sreel y a partir de esa fecha se convirtió en discípulo y colaborador tanto en la Simonds Rolling Machine como en la Bethlehem Steel. Sin embargo prestó mas atención en crear un ambiente que le permita obtener mayor cooperación de sus trabajadores, al fijarles una tarea bien definida. Para tal efecto estableció un sistema de remuneración a los obreros y capataces por alcanzar la norma diaria. Así mismo desarrollo métodos de adiestramientos de obreros para formarlos profesionalmente.
Su aporte más relevante fue el desarrollo de técnicas graficas para planear y controlar, las cuales en la actualidad llevan su nombre.



Frank y Lillian Gilbreths (1868-1924)(1878-1972)
Colaboraron en estudios de fatiga y movimiento concentrándose Lillian en promover el bienestar individual del trabajador, pues para ella el propósito final de la administración científica era ayudar a los trabajadores a alcanzar su potencial como seres humanos.
Frank después de concluir la preparatoria; se dedicó a trabajar en la construcción y se inició como aprendiz de albañil para ascender a un puesto gerencial. Fue precisamente en esa actividad donde implantó un método para efectuar el menor numero de movimientos en el menor tiempo posible.
Desarrolló un esquema de proceso, diagramas de flujo que permite estudiar operaciones completas y no solo una actividad en especial, para la toma de decisiones al eliminar, reducir o combinar operaciones. Las mismas se identifican como operación, trasporte, inspección, demoras y almacenaje.
Para la promoción ambos idearon un plan de tres posiciones que estimulara el espíritu de trabajo y desarrollo de los empleados

Henry Metcalf (1847-1917)
Establecía que hay una ciencia de la administración basada en principios que pueden aplicarse a una gran variedad de casos. Indicaba además que esos principios pueden determinarse registrando observaciones y experiencias y comparándolas. Finalmente, describió un sistema precursor para el control de costos y materiales; era sencillo dado que proporcionaba una corriente continua de información y distribuía la responsabilidad.

Henry Robinson Towne (1844-1924)
Fue el mediador para alcanzar el reconocimiento de Taylor y sus métodos. Fue también un innovador por su propio derecho, especialmente en sus intentos por mejorar los sistemas de jornada por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicio de diferentes compañías bajo la dirección de la ASME presentando así los datos sobre los que podría basarse una ciencia administrativa.

Escuelas de Administración empírica.

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el paso reciente, la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son Peter Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley quienes realizaron estudios basándose en experiencias prácticas en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos, tomando como pauta las aptitudes gerenciales distintivas de la profesión, como: comunicaciones dentro de la organización, adopción de decisiones en condiciones de incertidumbre y el planeamiento estratégico.
La principal desventaja de la escuela empírica es que los resultados que se obtienen en ocasiones son mediocres ya que lo que es conveniente para una empresa, no siempre es para otra.

Escuela Ambiental

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales, se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, calor, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables.

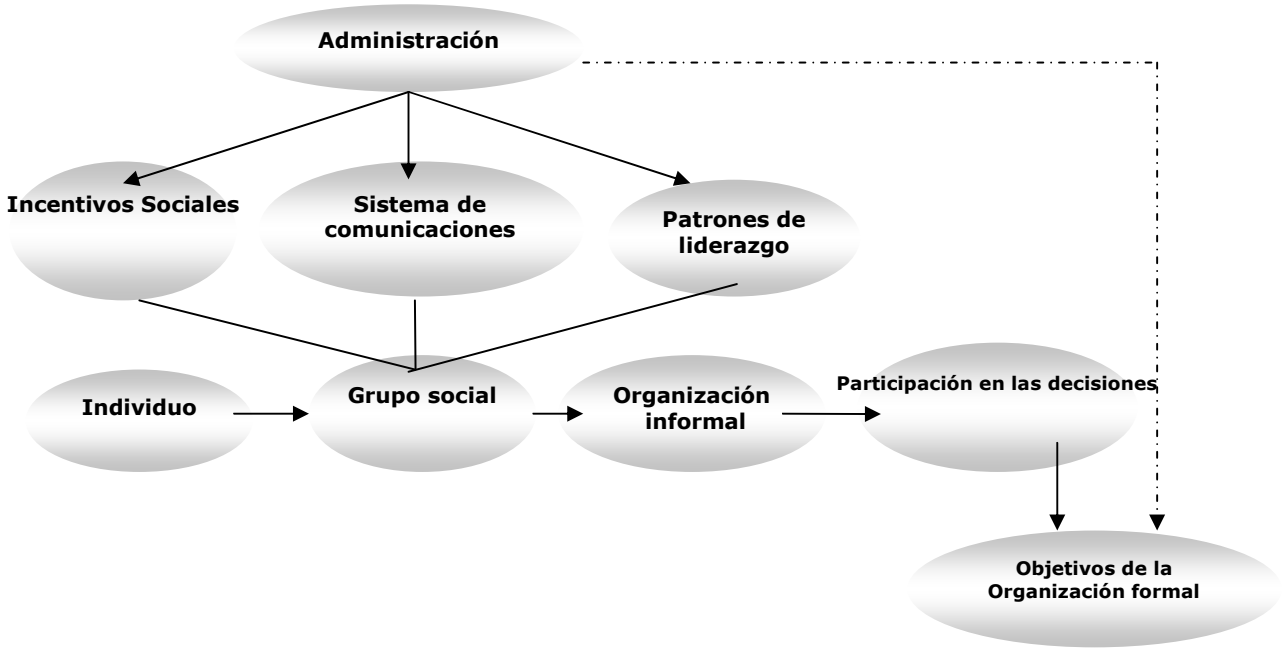
Escuela del comportamiento humano

Frente a las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación así como los principios para la selección científica, nació la escuela de comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas que otorgó mayor importancia al hombre. Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos de tipo afectivo y social tales como el

reconocimiento el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajadores. El tipo de supervisión es vital para la diferencia, el punto de vista del "hombre maquina" de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración.

George Elton Mayo (1880-1949)

Psicólogo de profesión fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.



Escuela del sistema social

La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. A través del método experimental de Durkheim y Watson se intenta construir una sociedad científicamente organizada y una ciencia de la dirección de personal en la que la administración incluiría las relaciones entre:

a) La organización
b) los ambientes externos e internos
c) Las fuerzas que producen los cambios y ajustes

Max Weber (1864-1920)
Realizó intensos estudios acerca de la función de las oficinas de gobierno en Alemania y en general de las interacciones entre los grupos de trabajo que forman la burocracia. Su propuesta básica fue que la aplicación del principio de especialización ocasiona mayor precisión, velocidad y conocimiento en el desarrollo del trabajo.
Detalla que la burocracia es una organización que:

- Está consolidada por normas escritas.
- Se basa en la división sistemática del trabajo.
- Establece el cargo según el principio jerárquico.
- Fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- Selecciona a las personas sobre la base del merito y la calificación y no en preferencias personales.

- Se basa en la separación de la propiedad y la administración.
- Requiere que sus recursos estén libres de cualquier control externo, a fin de asegurar su libertad.
- Se caracteriza por profesionalización de sus participantes.

La burocracia es una de las teorías que más se practican en las organizaciones publicas y privadas, aunque no existe una organización que tome por completo todos los conceptos; muchos de ellos rigen no solo a las empresas sino a nuestras vidas. La burocracia de ineficiencia y papeleo puede ser un resultado de la mala aplicación de estos principios.

Oliver Sheldon (1894-1951)
Sheldon se refirió a organización, dirección y control de la administración dentro de la industria enfocándose muy especialmente el área de producción.
Contribuyó con estudios acerca del enfoque de los sistemas, estilos de dirección general y sicología industrial.

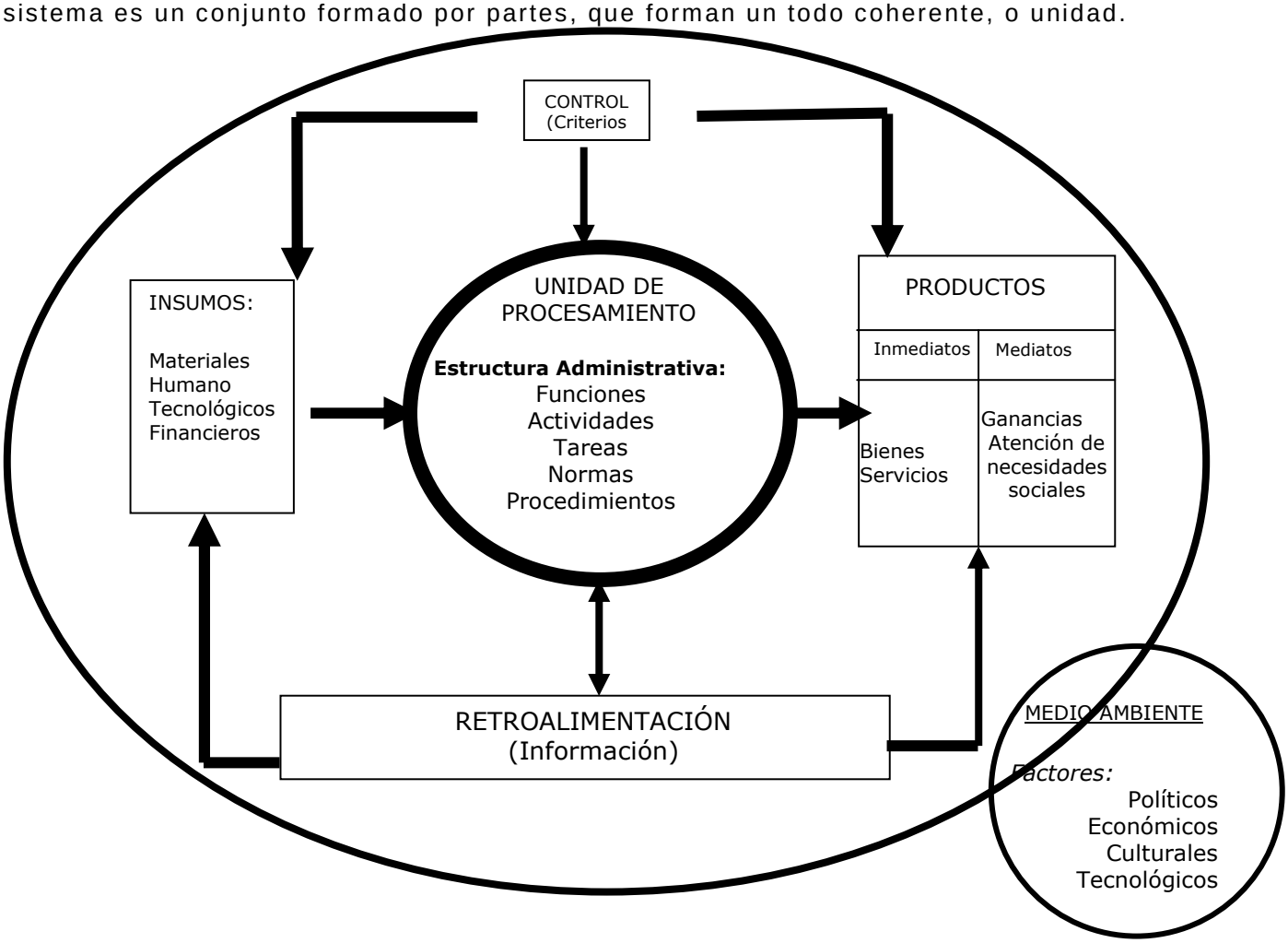
Chester Bernard (1886-1961)

Aplicó sus profundos conocimientos de sicología y sociología en su gestión como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Tenía estrecha relación con el grupo de la escuela de administración de Harvard que participó en los estudios de Hawthorne.
Postuló su teoría de la autoridad, en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten. Contempló la organización como un sistema social y concluyó en la efectividad de este sistema para lograr los objetivos colectivos y de su eficiencia para satisfacer las metas individuales.

Necesidades individuales de los empleados
Éxito Organizacional
Metas Organizacionales

Escuela de Administración de sistemas (ver: apuntes de administración - anexos)

Desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico definiendo que el sistema es un conjunto formado por partes, que forman un todo coherente, o unidad.



Escuela de la Teoría de las decisiones

Establece que la decisión es un proceso mediante el cual se elige una determinada alternativa de comportamiento. La serie de decisiones tomadas a lo largo de un período de tiempo, pueden llamarse estrategias.
El grado de certidumbre de las posibles salidas, para el responsable en tomarlas, permite una clasificación de la toma de decisiones:

- bajo certidumbre: sabe con certeza las consecuencias de cualquier alternativa
- bajo riesgo: conoce las probabilidades de cada salida o consecuencia
- bajo incertidumbre: no conoce las probabilidades de su decisión

La materia prima vital para el administrador es la información.

Escuela Neohumano Relacionista

La Escuela del neohumano-relacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.
La teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

**Abraham Maslow:* Su obra "Personalidad y Motivación"; es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. Considera que el ser humano tiene diferentes necesidades y que estos ocupan cierta jerarquía.
Este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:

- Fisiológicas (Son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano).
- Seguridad (Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo).
- Sociales (Participación y aceptación en actividades sociales).
- Estima (El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos).
- Autorrealización (El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad).

**Frederick Herzberg:* Su obra "Motivación y Factores Higiénicos", elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rige sobre la base de:

- Factores Motivacionales: Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña.
- Factores Higiénicos: Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa.

Analiza este autor que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.
(ver anexos)

**Douglas McGregor:* Psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, en donde realizó estudios de Sicología Industrial. Sus obras "El lado Humano de la Empresa", "La Sicología Industrial", "El Administrador Profesional" fijan posición sobre le comportamiento humano.
La teoría X-Y:

- Teoría X. Supuestos:
  - La gente tiene una aversión al trabajo.
  - Debe ser castigada y amenazada para que trabaje.
  - Prefiere ser dirigida para evitar responsabilidades.
- Teoría Y. Supuestos:
  - El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego.
  - El común de la gente aprende en condiciones adecuadas.
  - El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales.
  - La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte.
  - La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.

**Strauss y Sayles:* Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibre a las dos anteriores, esto da como resultado la teoría Z, la cual analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

- Teoría Z. Supuestos:
  - A la gente le gusta sentirse importante.
  - La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
  - Quiere que se tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

**Cris Argyris:* Se dedicó a estudiar al personal que trabaja dentro de la organización; concluyendo que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en la organización, por lo que al ingresar en ella, existe un desajuste en el comportamiento; demuestra la incongruencia o falta de relación entre lo que se aprende y lo que se ejecuta. Se educa a la gente para que dirija y cuando ingresa a la organización se le pide que se subordine a las reglas. Se le educa para que sea una persona activa y cuando ingresa a la empresa se le exige que sea pasiva o que su actividad esté dentro de ciertos límites.
Su obra "Personalidad y Organización" analiza el desajuste entre la educación recibida y la actividad empresarial.

**Rensis Likert:* Es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada empresa es diferente por lo que hay que analizar primero al tipo de organización para poder determinar después qué tipo de dirección debemos de utilizar.

Este autor aporta los cuatro sistemas de Administración, pero considera que antes de determinar cuál debemos de utilizar, debemos de tomar en cuenta cuatro variables importantes que hay dentro de las empresas y que nos determinan qué tipo de sistema debemos utilizar.

Estas variables son:

- El proceso decisorio.
- La comunicación.
- Las relaciones interpersonales.
- Las recompensas y castigos.

Los cuatro sistemas de Administración son:

- Autoritario o coercitivo: Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario.
    - proceso decisorio: la alta dirección toma todas las decisiones;
    - la comunicación no existe en este sistema;
    - relaciones interpersonales: no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones;
    - sistemas de recompensas: no existe.
- Arbitrario o benevolente: Es una autocracia disimulada.
    - proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes;
    - la comunicación es precaria, pero se hace creer que existe;
    - las relaciones interpersonales se toleran;
    - sistemas de recompensas: se presta más atención a los castigos solamente.
- Sistema Consultivo: Se hace por medio de participación.
    - proceso decisorio: participativo, se permite que la gente intervenga;
    - la comunicación se da frecuentemente;
    - las relaciones interpersonales son constantes;
    - sistemas de recompensas: se utilizan más recompensas que castigos.
- Participativo: es una democracia abierta.
    - proceso decisorio: se delega responsabilidad hasta donde es posible;
    - la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos;
    - las relaciones interpersonales con constantes y en gran parte del proceso se basa en ellas;
    - sistema de recompensas: sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas, es más, este sistema se basa en ellas.