

ADMINISTRACIÓN

TEXTO I

Visión Retrospectiva de la Administración

Introducción

La administración en términos generales, es un concepto amplio y por lo mismo se puede describir desde varias perspectivas, tales como desde una o punto de vista social, cultural, económico, político, etc. La administración, ha estado presente casi desde los orígenes del ser humano. Así como el hombre ha evolucionado en el tiempo, hasta nuestros días, la administración prácticamente ha seguido el mismo camino, vale decir, ha evolucionado en el tiempo, incorporando nuevas técnicas, diversas herramientas como elementos de apoyo para su gestión. Actualmente, nos encontramos con una administración evolucionada y sofisticada, siendo un área fundamental a la hora de tomar decisiones importantes que de una u otra forma son trascendentales en la sociedad actual. Hoy en día la administración esta presente en cada individuo de la sociedad ya sea directa o indirectamente.

No hay duda de que la administración es una fuerza dominante en todos los aspectos de la sociedad moderna. Sin embargo al igual que en muchos sectores contemporáneos, suele pasarse por alto la importancia de la historia y, en ocasiones, hasta se olvida que existe la historia. La administración tiene una rica herencia, pues siempre ha estado en la línea frontal de los progresos sociales a través de los años.

I LA ADMINISTRACIÓN EN LA ANTIGÜEDAD

Los autores han dedicado gran parte de su atención al campo de la administración. Algunos escritos sobre la materia se remontan al año 5000 a.c. En cierta medida, los administradores actuales deben mucho a la antigüedad. Los administradores de las civilizaciones venturosas de los tiempos antiguos descubrieron y explicaron algunos principios y prácticas actuales más comunes. Limitaciones de tiempo y espacio impiden mencionar tales aportaciones; sin embargo, algunos ejemplos son suficientes para apreciar los grandes logros conseguidos en la antigüedad en el terreno de la Administración.

La administración en el antiguo Egipto

Los libros de historia están llenos de ejemplos de las contribuciones de los egipcios a la civilización moderna. Quizá, por ser una de las siete maravillas del mundo antiguo, lo primero que viene a la mente son las pirámides en particular, la gran pirámide se destaca en la vida egipcia. Consta de dos millones 300 mil piedras separadas cada una con un peso de 2.5 toneladas en promedio y cubre una superficie de 5 hectáreas. No es extraño que se le admire. Aparte de su tamaño, sorprende la hazaña que represento la dirección de la obra. La enorme construcción requirió el esfuerzo de cien mil obreros durante veinte años. En las canteras había trabajadores cortando los bloques; otros los llevaban río abajo durante la temporada de inundaciones, para no transportarlas por tierra; y otros más las arrastraban al lugar mismo, las cortaban a su tamaño final, las numeraban y las ponían en su sitio. Los conceptos y técnicas administrativas que se necesitaron para construir la gran pirámide o cualquiera de los otros grandes edificios, ejemplifica la eficacia de los administradores egipcios.

Empleando grandes masas de trabajo organizado, los egipcios realizaron hazañas maravillosas. Aunque su sistema organizacional puede parecer difícil, estorboso y hasta derrochador, no había razón

para economizar mano de obra, puesto que había de sobra campesinos, mercenarios y esclavos. Tiene mucho merito lo que hicieron con los recursos de que disponían; las construcciones que se conocen indican claramente su eficacia y adelanto en el área administrativa.

Otro ejemplo del conocimiento de los egipcios sobre administración se encuentra en las descripciones de las ocupaciones. Así, el Visir o primer ministro tenía una lista de instrucciones concretas sobre sus deberes y normas de comportarse ante sus subordinados. En otros escritos, se relata que los egipcios alentaban a sus gobernantes a emplear la planeación a largo plazo, a confiar en sus asesores y a ser honestos en el trato con los demás. Estos y otros conceptos y técnicas de los egipcios son muy similares a los principios del comportamiento que se aconseja a los profesionales modernos de la Administración.

Los hebreos como administradores

Los hebreos son otro ejemplo que se dio en la antigüedad, lineamientos sobre teorías y prácticas de la Administración Así en el libro del Éxodo, Jethro, suegro de Moisés, aconseja al gran líder que delegue los pequeños problemas en sus subordinados, a fin de que le quede más tiempo para atender decisiones más importantes. “Decidirán las cuestiones de poca monta, pero te dejarán las importantes”. Los administradores modernos se valen de este mismo concepto básico para delegar autoridad; ocurre lo mismo con el principio de excepción, que ordena que los administradores dediquen su tiempo a cuestiones importantes y que dejen las secundarias a otros.

En los Diez mandamientos se encuentran ejemplos de prácticas administrativas. Moisés y los Hebreos usaron esas leyes como guías de conducta individual y organizacional. Hoy, las organizaciones modernas emplean reglas, procedimientos y políticas con el mismo objeto. Otro ejemplo de la eficacia de los hebreos en el campo administrativo es la salida de Egipto. Para llevarlo a feliz término, se valieron de muchos conceptos y técnicas administrativas.

Los antiguos administradores chinos

Los chinos, como los egipcios y Hebreos, usaron muchos conceptos y técnicas eficaces de Administración. La existencia de asesores y consejeros es un ejemplo de esto. Desde los principales de la historia china, los emperadores se percataron del valor de un buen consejo y confiaron a sus subordinados la tarea de darles información útil para gobernar el imperio. Como resultado, los consejeros o la asesoría, como se llama hoy, llegaron a ser parte integral del gobierno chino. Debido a esto, cuando TaiChai (1753-1721 a.c.), emperador joven, pasó por alto repetidamente la opinión de los consejeros, el primer ministro lo depuso por tres años. Cuando prometió respetar los consejos de sus asesores se le permitió volver a su puesto. Hoy rara vez los asesores pueden obligar a un superior a seguir su consejo. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las organizaciones modernas tengan asesoría demuestra que muchos gerentes estiman la accesoria tanto como los emperadores de la antigua china.

Otra aportación de los chinos fue aceptar la necesidad de un sistema general de dirección. Afirmaban que debía haber normas de operación que aunaran armoniosamente los instrumentos con los trabajadores. Sin embargo, no tuvieron suficientes leyes ni principios administrativos. Todo debía integrarse sistemáticamente, para que del todo se obtuviera el resultado máximo. Así explico Mencius, en el año 500 a.c., este punto de vista:

Todo el que busca un fin debe tener un sistema. No hay negocio venturoso sin sistema. Desde los ministros y generales hasta los centenares de artesanos, todo el mundo tiene un sistema. El artesano se vale de una regla para trazar un cuadrado y de un compás para hacer un círculo y un cuadrado gracias a su misma destreza. Pero con un sistema hasta el siniestro logra el mismo resultado. Así, pues, todo artesano tiene un sistema que le sirve de modelo. Entonces, si se gobierna el imperio o un gran estado, sin un sistema o modelo ¿se estará actuando con menos inteligencia que la del simple artesano?.

Aportaciones de los griegos a la administración

Los antiguos griegos deberían ser tan famosos por sus aportaciones a la administración como lo son por sus contribuciones a la filosofía y a la política. Quizá la mayor aportación fue reconocer la importancia de la división del trabajo. Platón, gran filósofo, se ocupó de este concepto en la República:

¿Qué es mejor, que cada uno se dedique a diversos oficios o que se limite al suyo? Debe limitarse al suyo. Se hace más, mejor, y con facilidad, cuando se realiza una sola actividad de acuerdo con la propia capacidad y en el momento indicado. No debe sorprender que las cosas se hagan mejor en las grandes ciudades que en las pequeñas. En esta, un solo artesano hace camas, puertas, arados, mesas, ... En las grandes... un hombre puede sostenerse con una sola ocupación... Uno vive haciendo zapatos de hombre, otro los hace de mujer, uno se mantiene cosiendo suelas y otro cortando el cuero... Aquel que se dedica a una tarea tan limitada debe sobresalir en ella.

Otra innovación interesante de los griegos fue poner música en el lugar de trabajo; en ocupaciones monótonas o repetitivas el ritmo lo marcaba la música. Con flautas o pianos se daba el ritmo al trabajo. Hoy día, no todos trabajan al ritmo de la música, pero son muchos los administradores y psicólogos industriales que afirman que los empleados realizan mejor su trabajo con música que sin ella. Al igual que los griegos, la administración moderna está buscando armonizar los aspectos físicos (división del trabajo) y psicológicos (música tranquilizadora) del trabajo, para alcanzar mayor eficiencia.

Otra aportación fue su fe en el principio de universalidad de las funciones administrativas. Afirma que todos los administradores realizan las mismas funciones básicas. Sócrates, famoso filósofo griego, señaló que los deberes de los directores independientemente del campo de su actividad, suelen ser muy similares. Por ejemplos, un buen general debe escoger bien a sus subordinados, exigir y obtener un desenvolvimiento satisfactorio de cada uno de ellos, estar dispuesto a castigar a los incompetentes y a recompensar a los competentes. Esta conjunto de normas se aplicó con éxito a los buenos directores, sin importar su posición. De esta universalidad sigue dependiendo buena parte de la teoría y práctica administrativas.

El estudio de las diversas escuelas administrativas se basa en este supuesto de universalidad, pero en el siguiente capítulo se propone un supuesto posible de contingencia; es decir, que la administración no es universal, sino depende de la situación. Como el supuesto de universalidad se remonta mucho en la antigüedad, sus raíces son muy profundas; la universalidad penetra muy hondo en la teoría y práctica administrativas.

Cuestionario

- 1.- Desde cuando existe la Administración?
- 2.- Señale Algunas Ejemplos de la administración en la antigüedad?
- 3.- Describa algunas características de la administración en el pasado?
- 4.- Explique o describa en que forma contribuyeron a la administración actual, las civilizaciones antiguas?
- 5.- Señale que características importantes se pueden destacar de los Egipcios y Hebreos?
- 6.- Explique los aspectos más importante que se dieron o suscitaron en la antigua china?
- 7.- Que aspectos importantes podríamos señalar sobre la administración moderna en relación al pasado?
- 8.- Señale y Explique aquellas técnicas o conceptos que hoy están vigentes como en la antigüedad?
- 9.- Que características importantes se destaca de los griegos sobre la administración?
- 10.- Explique con sus propias palabras sobre ¿qué ha sucedido con la administración desde sus orígenes hasta nuestros días?
- 11.-Cuál ha sido la importancia de la administración para el hombre?
- 12.-Desarrolle sus propias conclusiones con respecto a lo señalado y aprendido en el tema?

La Administración Romana

Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. c. En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en unas asambleas, los comicios. Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: *Cuestores* (finanzas), *ediles* (administración), y *pretones* (justicia). En la cumbre, dos *cónsules* ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el senado, que controla la política interior y dirige la política exterior.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo. Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas. Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación. Pero también les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros, que acabarán con su poderío a partir del siglo IV de nuestra era.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber; La República y el Imperio. Sin embargo, deben estudiarse también la monarquía y la autocracia militar. La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado. Cuando vino el Imperio, y éste extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como éstos y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como cónsules o como pretores.

Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio Cesar y mantenida luego por sus antecesores. Correspondió a Diocleciano (284-305 después de Jesucristo) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. Fue así como debajo del emperador venían los prefectos pretorianos. Bajo ellos los Vicario o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia.

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los

deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

La administración prehispánica

El punto de partida de esta investigación, cercanamente posterior a la retirada de los glaciares hacia el norte la última edad glacial importante es fechada al rededor de 10,000 a 9,000 a.c. coincidió con la desaparición gradual de las grandes manadas de animales herbívoros que fueron remplazados por otros más ágiles y dispersos. La adaptación a esas condiciones produjo las denominadas culturas mesolíticas. Los hombres devinieron recolectores viniendo de la caza, de la pesca y recogiendo frutas y nueces.

Fue en este tiempo cuando grupos familiares al principio y más tarde tribus enteras unieron sus esfuerzos para auxiliarse mutuamente en la cacería y en la defensa contra enemigos. Poco se conoce sin embargo, acerca de esos hombres verdaderamente primitivos. Todo lo que dejaron se reduce a unos cuantos huesos, restos de fogatas, herramientas sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas. Esta da ha lugar cuando se unen esfuerzos coordinados con un objetivo prefijado, uno de ellos era el de la caza por medio del arrastre el cual consistía por medio de gritos, y sonidos llevar al animal presa a un pozo muy profundo en el que perdía la vida y podía ser utilizado. El investigador GORDON CHILDE dice que todo pudo originarse en Predmost, Francia a raíz de los vestigios ahí encontrados.

Recursos tecnológicos relacionados con la administración

Los Quipus

El vocablo "Quipu" o "nudo" o si se quiere "cuenta por nudos" era un instrumento mnemotécnico que fue empleado por los Incas y que les servía a modo de calculadora para llevar la cuenta de la estadística demográfica, el pago de Tributos, además del recuerdo de sus hechos pasados, así como la razón de muchas de sus costumbres, ceremonias y ritos. Garcilaso nos habla de los famosos "Quipus" ya que el trabó conocimiento con ellos a raíz de ver como los indios que pertenecían a la encomienda de su padre, los utilizaban cuando iban a Cuzco a pagar sus impuestos.

" Hacían los Nativos hilos de diversos colores: unos eran de un color solo, otros de dos colores, otros de tres colores, y otros de mas, porque los colores simples y los mezclados, todos tenían su significación de por sí: los hilos eran muy torcidos, de tres o cuatro liñuelos y gruesos como un uso de hierro y largos de a tres cuartos de vara ".

En Cuzco hubo depósitos de Quipus, pero fueron destruidos por los generales de Atahualpa primero y después por el Virrey Francisco de Toledo. Atahualpa no solamente destruyó los quipus sino que cruelmente hizo desaparecer todo lo que pudo que estuviera relacionado con la cultura reinante. Y en cuanto a Francisco de Toledo, su interés en la destrucción de los Quipus estuvo centrada para sofocar las tradiciones que podían alentar entre los indios el efecto hacia sus antiguas instituciones.

" ..Por los colores sacaban lo que se contenía en aquel tal hilo, como el oro por el amarillo y la plata por el blanco, y por el colorado la gente de guerra."

Existieron otros depósitos de quipus en las provincias, bajo la custodia de caciques o de los sacerdotes encargados de officiar en las Huacas, pero con ellos se avivaron las hogueras encendidas por los extirpadores de idolatrías, que procuraron incinerar los ídolos y todo cuanto tuviera un vinculo con los cultos y las creencias de los tiempos prehispánicos.

Todo ello provocó que con el paso del tiempo y al ir muriendo la gente, es decir "los ancianos quipucamayus" que eran los que verdaderamente guardaban y conocían la esencia y toda la significación de los "quipus" se perdiera el conocimiento de la significación asignada a los nudos y los colores de las cuerdas integradas en cada "quipu". Veamos otro párrafo de las explicaciones de Garcilaso:

"...Los nudos se daban por su orden de unidad, decena, centena, millar, decena de millar y pocas veces o nunca pasaban a la centena de millar, porque, como cada pueblo tenía su cuenta de por sí y cada metrópoli la de su distrito, nunca llegaba al número de estos o de aquellos a tanta cantidad que pasase la centena de millar, que en los números que hay de allí abajo tenían hartos".

Como se puede apreciar este uso estaba muy extendido y por lo tanto se puede considerar como un instrumento muy popular y útil para el pueblo Inca, ya que no solo se trataba de usar los "Quipus" en algunas determinadas regiones y poblaciones sino que era de uso común. Todas las características de estos enigmáticos instrumentos, fueron poco a poco desapareciendo, debido a lo explicado, es decir al intento por parte de los enemigos de los Incas de borrar y soterrar su cultura. Y por las explicaciones de los cronistas y en este caso por lo contado por Garcilaso, no solamente eran calculadoras sino que eran completas "bases de datos de lo que iba sucediendo en las localidades que estaban en vigor los "Quipus", como una completa narración de los hitos de sociedad del lugar.

"Las cosas que no tenían colores iban puestas por su orden, empezando de las de más calidad y procediendo hasta las de menos, cada cosa en su género, como en las mieses y legumbres... algunos de estos hilos tenían otros hilitos delgados del mismo color....."

"...Como digamos en el hilo de los hombres y mujeres de tal edad, que se entendían ser casados, los hilitos significaban el número de los viudos o viudas que de aquella edad había aquel año, porque estas cuentas eran anuales y no daban razón más que de un año solo".

Todo lo que se ha logrado saber de los enigmáticos y ancestrales "Quipus", se ha logrado descifrar e interpretar por los cronistas de la época y alguno de los funcionarios instruidos por los gobernantes como Vaca de Castro y Toledo. Y todo lo que queda son algunos escasos ejemplares, que como es fácil comprobar, en su mayoría se ha obtenido de exhumaciones funerarias.

II GENESIS DE LA ADMINISTRACION MODERNA

Hubo muchos ejemplos de una buena administración en la antigüedad. Los romanos, ejemplo, también aportaron mucho a la teoría administrativa. Tuvieron la capacidad de organizar y dirigir un imperio de cien millones de habitantes. Tras la caída de su imperio, el mundo se hundió en la edad media. Inicialmente durante este periodo sombrío de la historia humana reinó el caos económico, social y político. Se paralizó el desarrollo de la administración, como el de todo lo demás. Con todo, hacia el año 600 d.c. se empezó a reestablecer el orden, primero en forma feudal, luego de comercio preindustrializado y, finalmente de industrialización.

El feudalismo

Fue un periodo que duró casi 900 años, un sistema cultural con una enorme organización jerárquica encabezado por un rey o emperador, que era dueño de toda la tierra. Se quedaba con las mejores tierras y el resto lo repartía entre los nobles de más alto rango. A cambio, estos nobles o vasallos estaban obligados a desempeñar servicios militares o financieros en beneficio del rey, igualmente, estos vasallos tenían un acuerdo similar con subvasallos, y este proceso se continuaba hasta el nivel más bajo de la jerarquía. A este conjunto se le podría tener como un tipo de sistema administrativo. Creó orden en el caos que siguió a la caída del Imperio Romano. El sistema feudal estuvo unido estrechamente con la iglesia católica cuya influencia fue decisiva en la edad media. La iglesia llegó a ser el mayor terrateniente de toda Europa y dio gran apoyo al sistema feudal. Al mismo tiempo, el dominio que ejercía sobre la vida diaria acentuó el aspecto espiritual. El resultado fue la falta de impulso en el comercio y los negocios; detuvo el adelanto de la administración. En el siglo XII, en respuesta al resurgimiento de la herejía de forma organizada, se produjo en el sur de Francia un cambio de opinión dirigida de forma destacada contra la doctrina albigena. La doctrina y práctica albigena parecían nocivas respecto al matrimonio y otras instituciones de la sociedad y, tras los más débiles esfuerzos de sus predecesores, el Papa Inocencio III organizó una cruzada contra esta comunidad. Promulgó una legislación punitiva contra sus componentes y envió predicadores a la zona. Sin embargo, los diversos intentos destinados a someter la herejía no estuvieron bien coordinados y fueron relativamente ineficaces.

La Inquisición en sí no se constituyó hasta 1231, con los estatutos *Excommunicamus* del papa Gregorio IX. Con ellos el papa redujo la responsabilidad de los obispos en materia de ortodoxia, sometió a los inquisidores bajo la jurisdicción del pontificado, y estableció severos castigos. El cargo de inquisidor fue confiado casi en exclusiva a los franciscanos y a los dominicos, a causa de su mejor preparación teológica y su supuesto rechazo de las ambiciones mundanas. Al poner bajo dirección pontificia la persecución de los herejes, Gregorio IX actuaba en parte movido por el miedo a que Federico II, emperador del Sacro Imperio Romano, tomara la iniciativa y la utilizara con objetivos políticos. Restringida en principio a Alemania y Aragón, la nueva institución entró en vigencia en el conjunto de la Iglesia, aunque no funcionara por entero o lo hiciera de forma muy limitada en muchas regiones de Europa.

Dos inquisidores con la misma autoridad nombrados directamente por el Papa eran los responsables de cada tribunal, con la ayuda de asistentes, notarios, policía y asesores. Los inquisidores fueron figuras que disponían de imponentes potestades, porque podían excomulgar incluso a príncipes. En estas circunstancias sorprende que los inquisidores tuvieran fama de justos y misericordiosos entre sus contemporáneos. Sin embargo, algunos de ellos fueron acusados de crueldad y de otros abusos.

Los inquisidores se establecían por un periodo definido de semanas o meses en alguna plaza central, desde donde promulgaban órdenes solicitando que todo culpable de herejía se presentara por propia iniciativa. Los inquisidores podían entablar pleito contra cualquier persona sospechosa. A quienes se presentaban por propia voluntad y confesaban su herejía, se les imponía penas menores que a los que había que juzgar y condenar. Se concedía un periodo de gracia de un mes más o menos para realizar esta confesión espontánea; el verdadero proceso comenzaba después.

Si los inquisidores decidían procesar a una persona sospechosa de herejía, el prelado del sospechoso publicaba el requerimiento judicial. La policía inquisitorial buscaba a aquellos que se negaban a obedecer los requerimientos, y no se les concedía derecho de asilo. Los acusados recibían una declaración de cargos contra ellos. Durante algunos años se ocultó el nombre de los acusadores, pero el Papa Bonifacio VIII abrogó esta práctica. Los acusados estaban obligados bajo juramento a responder de todos los cargos que existían contra ellos, convirtiéndose así en sus propios acusadores. El testimonio de dos testigos se consideraba por lo general prueba de culpabilidad.

Los inquisidores contaban con una especie de consejo, formado por clérigos y laicos, para que les ayudaran a dictar un veredicto. Les estaba permitido encarcelar testigos sobre los que recayera la sospecha de que estaban mintiendo. En 1252 el papa Inocencio IV, bajo la influencia del renacimiento del Derecho romano, autorizó la práctica de la tortura para extraer la verdad de los sospechosos. Hasta entonces este procedimiento había sido ajeno a la tradición canónica.

Los castigos y sentencias para los que confesaban o eran declarados culpables se pronunciaban al mismo tiempo en una ceremonia pública al final de todo el proceso. Era el *sermo generalis* o auto de fe. Los castigos podían consistir en una peregrinación, un suplicio público, una multa o cargar con una cruz. Las dos lengüetas de tela roja cosidas en el exterior de la ropa señalaban a los que habían hecho falsas acusaciones. En los casos más graves las penas eran la confiscación de propiedades o el encarcelamiento. La pena más severa que los inquisidores podían imponer era la de prisión perpetua. De esta forma la entrega por los inquisidores de un reo a las autoridades civiles, equivalía a solicitar la ejecución de esa persona.

Aunque en sus comienzos la Inquisición dedicó más atención a los albigenses y en menor grado a los valdenses, sus actividades se ampliaron a otros grupos heterodoxos, como la Hermandad, y más tarde a los llamados brujas y adivinos. Una vez que los albigenses estuvieron bajo control, la actividad de la Inquisición disminuyó, y a finales del siglo XIV y durante el siglo XV se supo poco de ella. Sin embargo, a finales de la edad media los príncipes seculares utilizaron modelos represivos que respondían a los de la Inquisición.

Alarmado por la difusión del protestantismo y por su penetración en Italia, en 1542 el papa Pablo III hizo caso a reformadores como el cardenal Juan Pedro Carafa y estableció en Roma la Congregación de la Inquisición, conocida también como la Inquisición romana y el Santo Oficio. Seis cardenales, incluido Carafa, constituyeron la comisión original, cuyos poderes se ampliaron a toda la Iglesia. En realidad, el Santo Oficio era una institución nueva vinculada a la Inquisición medieval sólo por vagos precedentes. Más libre del control episcopal que su predecesora, concibió también su función de forma diferente. Mientras la Inquisición medieval se había centrado en las herejías que ocasionaban desórdenes públicos, el Santo Oficio se preocupó de la ortodoxia de índole más académica y, sobre todo, la que aparecía en los escritos de teólogos y eclesiásticos destacados.

Durante los 12 primeros años, las actividades de la Inquisición romana fueron modestas hasta cierto punto, reducidas a Italia casi por completo. Cuando Carafa se convirtió en el papa Pablo IV en 1555 emprendió una persecución activa de sospechosos, incluidos obispos y cardenales (como el prelado inglés Reginald Pole). Encargó a la Congregación que elaborara una lista de libros que atentaban contra la fe o la moral, y aprobó y publicó el primer Índice de Libros Prohibidos en 1559. Aunque papas posteriores atemperaron el celo de la Inquisición romana, comenzaron a considerarla como el instrumento consuetudinario del Gobierno papal para regular el orden en la Iglesia y la ortodoxia doctrinal; por ejemplo, procesó y condenó a Galileo en 1633. En 1965 el papa Pablo VI, respondiendo a numerosas quejas, reorganizó el Santo Oficio y le puso el nuevo nombre de Congregación para la Doctrina de la Fe.

Comercio Preindustrial

Las Cruzadas cambiaron la vida enclaustrada y espiritual de la edad media. Al abrir nuevas rutas comerciales y al dar a conocer en la Europa feudal y limitada las riquezas del oriente, se estimuló el interés en el comercio. El pueblo empezó a volver los ojos hacia lo material. Con el tiempo, el feudalismo se acabó y declinó el poderío de la iglesia. La historia entró en una nueva era: la del comercio preindustrializado. Esta nueva era se caracterizó por tres éticas dominantes que influyeron en el desarrollo de la administración, la del mercado, la protestante y la de la libertad.

ETICA DEL MERCADO Tuvo una orientación económica. Con el nuevo interés en el comercio, los gobiernos estimularon la formulación de teorías y prácticas comerciales y económicas. Nacieron los conceptos de oferta y demanda, y Adam Smith, fundador de la economía política, popularizó algunos conceptos de administración; por ejemplo, la división del trabajo. En *The Wealth of Nations* describe como un trabajador no especializado puede hacer 20 alfileres al día, en tanto que un grupo de obreros especializados hacen 48.000 en el mismo tiempo:

Este gran aumento de trabajo que, como consecuencia de la división del trabajo, puede hacer el mismo número de personas, se debe a tres circunstancias: primera, al aumento de destreza en cada trabajador, segunda, al ahorro de tiempo que se pierde casi siempre cuando se pasa de un trabajo a otro; y tercera, al gran número de máquinas que facilitan y ahorran trabajo y que permiten que un obrero haga la labor de muchos.

ETICA PROTESTANTE También contribuyó a que aumentara la actividad de los negocios y la administración. Los católicos recibían la absolución por los pecados que confesaban, lo cual los liberaba de la culpabilidad psicológica. Al contrastar este enfoque católico con el calvinismo protestante, Max Weber, precursor sociológico alemán, observa:

El dios del calvinismo pedía a sus creyentes no buenas obras aisladas, sino una vida de buenas obras entrelazadas en un sistema unificado. Ahí no había lugar para el muy humano ciclo católico de pecado, arrepentimiento, expiación, liberación, a todo lo cual, seguía un nuevo pecado. Tampoco había ningún equilibrio de mérito para una vida como un todo que pudiera ajustarse por castigos temporales o por las “gracias” de las iglesias.

En otras palabras, el protestante calvinista debía observar una vida entera de buenas obras, caracterizada por la autodisciplina, el autocontrol, y el ascetismo. Al hacerlo, el individuo se sentía alentado a apegarse al adagio “no desperdicies, no tengas necesidades”. La acumulación de riqueza no era pecaminosa, a menos que la persona la disipara en frivolidades. Por otra parte, ahorrar y reinvertir dinero era perfectamente aceptable. La persona que lo hiciera podía amasar, de paso, una fortuna considerable. Esa riqueza se interpretaba como señal de que el individuo recibía el favor divino y de que sería premiado en la otra vida. El resultado de esta ética protestante fue el trabajo duro, la autor renunciación y, lo más importante, el espíritu de capitalismo y de empresa.

ETICA DE LA LIBERTAD La tercera ética importante en la era del comercio preindustrial fue fruto de escritos de filósofos famosos como John Locke y Jean Jacques Rousseau. En esencia, sus obras pusieron en tela de juicio los derechos divinos de los reyes y el poder y facultades del señor feudal sobre el vasallo. Según esta ética de libertad, la gente nace sin servidumbre. Esta libre de reglas arbitrarias heredadas por la tradición. Esta nueva ética subrayaba que la gente debía estar gobernada por las leyes de la razón. Estos conceptos hallaron cabida en un famoso documento, la declaración de independencia de los estados unidos, que en parte dice:

Afirmamos que estas verdaderas son evidencias por si mismas, que todos los hombres son creados iguales, que su creador les otorgo ciertos derechos inalienables, entre ellos la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad; que para garantizar estos derechos, se constituyen gobiernos entre los hombres, que derivan sus justas facultades del consenso de los gobernados.

En el seno de este ambiente (mercado, protestantismo y libertad) se inició un acontecimiento histórico en el curso del pensamiento moderno de la administración: la revolución industrial.

Industrialización: Aportaciones importantes en la administración Moderna

Hace dos siglos se produjeron cambios en el medio social, económico y político, que dieron el ímpetu necesario a grandes avances científicos y tecnológicos. Al parecer, el progreso industrial depende en gran medida de estas condiciones. A mediados del siglo XVII, de todos los países de Europa, el único que contaba con las condiciones más favorables para el progreso industrial era Inglaterra. En primer lugar, el parlamento inglés favoreció la tendencia de los negocios hacia un sistema económico de *laissez faire* (no intromisión, libre empresa). En segundo lugar, Inglaterra estaba resuelta a proteger y acrecentar su comercio con otros países. En tercer lugar, tanto la utilidad como el logro eran valores socialmente aceptables; por esos, fueron muchos los que se lanzaron al mundo de los negocios. Y en cuarto lugar, se dio apoyo directo al pensamiento científico y a las aplicaciones prácticas de la investigación.

Como resultado de este clima favorable de la Inglaterra del siglo XVIII se hicieron muchos inventos. En 1763 John Kay mecanizó el tejido con su lanzadera. En 1765 James Hargreaves mejoro el invento cambiando la posición del volante, agregándole otros volantes y dándole más potencia. La hiladora resultante podía encargarse de 80 hilos al mismo tiempo. Entre tanto, en 1760 John Smeaton sustituyo los fuelles movidos, por agua de su fundición de hierro por unos que parcialmente estaban movidos por vapor, lo cual aumento su producción diaria de hierro por horno bastante más de 200%. En ese mismo decenio, Richard Arkwigh invento la máquina continua y 10 años después más de cinco mil obreros operaban esas máquinas. Al mismo tiempo, James Watt perfeccionó el motor de vapor, al grado que en 1788 ya lo empleaba en una fundición de hierro. El vapor vino a reducir mucho los costos de producción, lo cual a su vez bajo los precios y aumento los mercados. El motor de vapor sustituyo a la fuerza humana en el proceso de producción.

La consecuencia de estos y otros inventos fue el nacimiento del sistema de trabajo en la fabrica. Poniendo todo bajo el mismo techo, la dirección podía coordinar, de un modo más eficiente, el trabajo, el capital y la maquinaria. Así, la

gerencia podía estudiar en forma sistemática aspectos como la alimentación de la maquina y su velocidad, a fin de aumentar su rendimiento. La dirección se interesó en averiguar cuan aprisa podía operar una maquina y cual era el mejor modo de proporcionarle materiales. En las primeras etapas de la industrialización las respuestas dadas a estos tipos de preguntas, dominaron el pensamiento de la administración. La gerencia dio gran importancia a los aspectos económicos y mecánico de la empresa. En aquellos días, en las fabricas se dio precedencia a las cosas físicas sobre todo lo demás.

Según maduraba la industrialización, se fue descubriendo que, además del trabajo, capital y maquinaria, había otro importante factor en la producción: la administración. Para que los trabajadores conservaran su eficiencia, debían contar con un abastecimiento continuo de materias primas. Del mismo modo, si aumentaba la producción, debía hallarse mercado para el producto, y venderlo. Además, debía conseguirse capital para reemplazar la maquinaria, comprar mas y ampliar la fabrica; debía coordinarse el esfuerzo entre los trabajadores y lograr cooperación entre todos los niveles de la organización. Tal fue la tarea de la administración.

La industrialización trajo problemas no solo mecánicos, sino también administrativos. La búsqueda de la eficiencia en niveles inferiores de la organización no tardo en extenderse a los niveles medios y superior. Este nuevo enfoque ocasionó el surgimiento de teóricos del proceso administrativo, cuyo objetivo era formular principios de administración que tuvieran aplicabilidad universal, independientemente de la situación. La administración a base de aciertos y errores, empezó a dejar sitio a un enfoque más sistemático, pues se advirtió que la capacidad de dirigir con eficiencia se podía mejorar intercambiando información y experiencias. Esto marco el comienzo del enfoque formal y académico de la administración en conjunto.

Durante este periodo de industrialización en que se iba formando la teoría administrativa no faltaron dirigentes que empezaron a centrar su atención en el elemento humano y en el lugar de trabajo. Uno de las más destacados fue Robert Ower, que compró la New Lanark Mills, en escocia. En cuanto tomo el control, el perspicaz Owens se esforzó por mejorar las viviendas, la salubridad y la educación de sus trabajadores. También elimino el castigo corporal de los niños e hizo que se les sacara de las hilanderías para enviarlos a la escuela. Estableció además un sistema de motivación cuyo fin era aumentar la productividad. Según este sistema. Owens asignaba una de cuatro marcas a cada uno de sus superintendentes, los cuales a su vez calificaban a sus propios subordinados.

Estas marcas se traducían en códigos de colores negro, azul, amarillo y blanco, según un orden ascendente de meritos. Sobre cada máquina se había puesto un bloque de madera cuyos cuatro lados estaban pintados de acuerdo con el código. Al terminar el día, se registraban las marcas, se traducían y el lado del color apropiado del bloque se ponía mirando hacia el pasillo. Todo el que pasara por ahí y que conociera el código podía valorar el trabajador durante el último día. Este trozo de madera motivaba a los perezosos a superar su flojera y se suponía que inducía a los “chicos buenos” de los bloques blancos a que se esforzaran por mantener el suyo. En el sentido, fue el precursor del sistema de la administración moderna de publicar los datos de producción y ventas para excitar el orgullo departamental o para estimular la competencia.

Mientras otras hilanderías tenían un 20% de utilidad sobre el capital invertido, la de Owen rebasaba con mucho el 50%. Cuando se le pregunto como había logrado esto, contesto que mientras otros invertían dinero en maquinaria, él dedicaba tiempo y esfuerzo a sus recursos humanos, lo cual le daba un más alto índice de rendimiento. Su atención en los aspectos del comportamiento administrativo ayuda a explicar el éxito de su operación. Otros por ejemplo, Matthew Boulton y James Watt, que dirigían la SOHO Engineering Foundry, lograron resultados similares. Ellos atribuyeron su mayor productividad a conservar blancas las paredes, a tener fiestecitas de navidad y a idear planes de pago de incentivos para sus trabajadores.

En las primeras etapas de la industrialización se sentaron las bases para las nacientes escuelas del pensamiento administrativo. El interés por determinar que flujo y ubicación de la fabrica y que adaptaciones mecánicas conducían a una productividad mayor, llegó a ser con el tiempo la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo; este mayor interés en las guías a principios que la buena gerencia debía emplear en la dirección de la organización en conjunto marcaron el comienzo de la teoría del proceso administrativo; y el interés de Owen y de otros en los problemas humanos marcó el comienzo del enfoque del comportamiento administrativo. La sección siguiente desarrollará con más detalles estas grandes escuelas históricas del pensamiento administrativo.

Cuestionario

- 1.-Qué acontecimientos marcan el periodo de la industrialización?
- 2.-Identifique y explique que etapas se caracterizan en la génesis de la administración moderna?
- 3.-Explique qué ha ocurrido en el periodo preindustrial?
- 4.-Que ocurría en América en el periodo durante y después de la Europa feudal?, ¡investigue!.
- 5.-¿?

III ESCUELAS HISTÓRICAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Hasta aquí se ha visto que la administración tiene sus raíces en la antigüedad. Sin embargo, la génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimiento basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX: pese a ello, en este lapso relativamente breve han surgido varias escuelas. En 1961 Harold Koontz clasificó 6 diferentes escuelas: de proceso; empírica, del comportamiento, del sistema social, de teoría de la decisión y matemática. En años más recientes se aceptaron cuatro escuelas: de proceso, cuantitativa, del comportamiento, del comportamiento y de sistemas. Más recientemente surgió un quinto enfoque. Esta escuela, la más nueva, la cual forma el marco conceptual de esta obra, es la teoría de la contingencia de la administración. En las siguientes secciones se analizan los cuatro enfoques establecidos (de proceso, cuantitativo, conductual y de sistemas) desde una perspectiva histórica, y el siguiente capítulo se ocupa del enfoque de contingencia de la administración.

Enfoque del Proceso Administrativo

Otros nombres de este proceso son operacional, funcional, universal, tradicional y clásico. Pero sea cual fuere el nombre, este enfoque primero identifica las funciones administrativas y luego establece los principios. Se afirma que tanto las funciones administrativas y luego establece los principios. Se afirma que tanto las funciones como los principios son universales para todos los administradores y para todas las condiciones. El francés Henri Fayol es el fundador de esta escuela. Ejerció varias actividades, entre otras, ingeniero de minas, geólogo investigador (es autor de una teoría sobre la formación de los estratos carboníferos), y ejecutivo en funciones. En 1888 fue nombrado director de Comambault, combinado industrial conocido. Cuando se hizo cargo de su puesto, no había habido dividendos en tres años y la quiebra parecía inevitable. Sin embargo, la inteligente dirección de Fayol y sus métodos organizacionales pronto corrigieron los problemas de tal manera que durante la primera Guerra mundial la empresa aportó una trascendental contribución al esfuerzo bélico del país.

Desde comienzos de siglo, Fayol empezó a enunciar sus opiniones, por escrito o verbalmente, sobre la administración. En 1900 presentó un trabajo ante la International Mining and Metallurgical Congress y en 1916 publicó sus ideas en *General and industrial Management* que, por desgracia, no se tradujo al inglés sino hasta 1949. En esta obra sostuvo que el buen gerente debe manejar gente, tener mucha energía y volar, durar en su encargo y contar con mucha experiencia general y especializada.

A Fayol se le conoce principalmente por haber identificado las cinco funciones de la administración: planeación, organización, mando, coordinación y control. Otros de los primeros teóricos del proceso administrativo presentaron funciones similares a las que a veces daban nombres diferentes. Así, en 1937 Luther Gulick usó el acrónimo POSDCORB para representar las funciones administrativas: planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting (planear, organizar, asesorar, dirigir, coordinar, informar y presupuestar).

El enfoque del proceso ha sido el marco conceptual de los principios tradicionales de los libros de textos sobre administración. Por ejemplo, George Terry, autor de un conocido texto sobre principios, menciona planeación, organización, actuación y control; Koontz y O'Donnell, autores de otro popular texto sobre principios, menciona planeación, organización, capacitación de personal, dirección y control. Después de determinar estas funciones, el paso siguiente en el enfoque del proceso

administrativo es formular principios universales de administración. Algunos de los principios más comunes, como la unidad de mando, igualdad de autoridad y responsabilidad, alcance limitado del control y delegación de aspectos de rutina. Koontz y D'Onnell hablan así del valor de estos principios universales:

Cuando es posible crear y usar principios de administración, inevitablemente mejora la eficiencia gerencial. Así, pues, el gerente conciente lograra mayor eficiencia valiéndose de guías establecidas para ayudarse a resolver sus problemas, sin valerse de una tediosa labor de investigación ni de la riesgosa costumbre de prueba y error.

El tradicional enfoque de proceso ha sido atacado recientemente como base conceptual de la administración. Los críticos se preguntan sobre el progreso real desde que Fayol enunció su análisis perceptivo a principios de siglo. Casi nadie duda de la aportación fundamental de Fayol en el desarrollo del pensamiento administrativo; pero ¿qué más ha habido? Después de Fayol, mucho se ha discutido sobre problemas de cómo llamar las funciones (dirigir o mandar, presupuestar o planear e informar o controlar). Por si fuera poco, cuando se han puesto a prueba los sagrados principios en el crisol de la investigación y de la experiencia práctica, no siempre han resultado válidos ni universales. Esto no significa que en la administración no haya funciones de dirección o que no se deban formular guías ni principios. La administración abarca funciones como planear, organizar, dirigir, comunicar y controlar; sin embargo, las funciones y los principios no forman por sí solo un marco conceptual adecuado de la administración moderna. El enfoque de proceso tiende mucho al estatismo y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas. Al menos por lo que se refiere a los principios, no deben presentarse como universales en el complejo medio contemporáneo. Esto se discute y se analiza en los dos capítulos siguientes; en la parte segunda de la obra se detallan las funciones de proceso.

Enfoque cuantitativo de la administración

Nunca se ha pretendido que el enfoque cuantitativo o científico de la administración sea una base conceptual general de la teoría administrativa. Sin embargo, sus partidarios siempre han dado por sentado que los modelos matemáticos y los procesos cuantitativos podrían servir como base de toda la administración.

“La administración científica” de Frederick W. Taylor, que data de principios del siglo, podría considerarse como el principio del enfoque cuantitativo de la administración. Fruto de la revolución industrial, Taylor, tuvo experiencia en un taller y, como ingeniero, se interesó directamente por aumentar la productividad mediante métodos científicos. Un ejemplo de esto son sus famosos experimentos para cortar metales. Durante 26 años, Taylor probó toda posible variación en velocidad, profundidad del corte y tipo de instrumento cortante. El resultado de este método científico fue el acero de alta velocidad, que se considera una aportación notable para el desarrollo de la producción en gran escala. En otra aplicación famosa, Taylor logró triplicar la productividad de hierro en lingotes y en las operaciones de paleo en la Bethlehem Steel Company. Taylor publicó mucho de sus principios científicos y de su filosofía de la administración. Declaró que la administración debía ser 1) ciencia, no regla empírica; 2) armonía, no discordia; 3) cooperación, no individualismo; 4) rendimiento máximo, no restringido; y 5) el desarrollo de cada individuo hacia su mayor eficiencia y prosperidad. Los principios científicos de Taylor junto con los de otros famosos administradores científicos como Frank Gilbreth y Henry L. Gantt, integraron un enfoque conceptual de la administración como un todo. En los primeros años del siglo, “Administración científica” era sinónimo de Administración. Su gran popularidad se

debió sobre todo a una audiencia celebrada en 1910 ante la interesante Comerse Comisión sobre tarifas ferroviarias. El testimonio rendido por el ingeniero Harrington Emerson probó en forma contundente que los ferrocarriles podían ahorrarse “un millón de dólares diarios”, aplicando la administración científica. Los periódicos publicaron en las primeras páginas su testimonio, y la administración científica se hizo popular y ganó renombre en la industria nacional y del extranjero.

Enfoque Conductual de la administración

Aunque hubo ejemplos aislados (como el de Robert Owen) de administradores que prestaron atención al elemento humano, no fue sino hasta 1930 cuando el enfoque del comportamiento se convirtió en parte importante de la filosofía de la administración. La Gran Depresión, el movimiento obrero y, sobre todo, los resultados de la investigación conductual precursora, fueron las principales causas de que se la reconociera.

LA GRAN DEPRESIÓN. La economía estaba en su clímax justo antes del tormentoso “crash” de 1929. La industria norteamericana había alcanzado resultados sorprendentes la producción había alcanzado el clímax mediante la Administración científica, ¿no era de pensarse que la “mano invisible” de la Política Económica del Laissez faire se ocuparía de todo lo demás? Ciertamente, no lo hizo. Después del desplome, los administradores comprendieron que no era suficiente atenerse solo a la producción interna y a la políticas económicas externas del tipo “mano invisible”. El mundo de los negocios se iba volviendo más complejo y la cosecha de la depresión en desempleo, descontento e inseguridad, crearon muchos problemas humanos, que los gerentes tenían que reconocer y encarar. Se crearon departamentos de personal o se les dio mayor importancia; todos los directores empezaron a considerar, con un nuevo enfoque, los aspectos humanos de la administración. El movimiento obrero dio particular realce a este despertar.

EL MOVIMIENTO OBRERO. El primer sindicato obrero norteamericano (el de los zapateros de Filadelfia) data de 1792, pero no fue sino hasta 1935 cuando un congreso liberal aprobó la ley Wagner, que dio al trabajo organizado el derecho de negociar colectivamente salarios, jornadas y condiciones de empleo. En el pasado, los gerentes empíricos no reconocían la aportación del trabajo en el logro de los objetivos de la organización. En aras de un mayor producción se sacrificaban el “salario justo”, la jornada decorosa y las buenas condiciones de trabajo. Algunos precursores inteligentes como Owen, Taylor, Henry Ford y Alfred P. Sloan, de la General Motors, manifestaron su deseo Sincero de dar al trabajador su “participación justa”. Con todo, fuera de estas excepciones y de algunos gerentes paternalistas, el trabajo fue explotado; pero cuando los sindicatos contaron con el apoyo de la ley, los gerentes tuvieron que despertar y darse cuenta del problema. La reacción general fue luchar contra el sindicato o darse cuenta de que no iba a desaparecer, por lo que era mejor pensar en su aportación. Aunque en esta época hubo conflictos abiertos, la mayoría de los gerentes adoptaron la última posición y crearon departamentos de personal para tratar con el sindicato o para establecer tan buenas políticas de trabajo que los sindicatos no fueran necesarios. En ambos casos se dio un nuevo enfoque al aspecto conductual de la empresa.

LOS ESTUDIOS HAWTHORNE. Sin embargo, lo más importante en este aspecto fue el inicio de la investigación conductual que desembocó en el movimiento de las relaciones humanas en la administración. Estos estudios inician formalmente el enfoque del comportamiento de la administración. Se llevaron a cabo en la Hawthorne Works de la Western Electric Company; Elton

Mayo y un equipo de investigadores de Harvard iniciaron en 1927, la fase preliminar del estudio en la sala de relevadores. Anteriormente, un grupo de empleados de la compañía no había podido establecer una relación entre el nivel de iluminación y la productividad de los trabajadores. Mayo y su grupo buscaron las causas. En vez de la iluminación alteraron el lugar de trabajo, el lugar y duración de los descansos, la duración de los descansos, la duración de la jornada y de la semana de trabajo y métodos de pago; además ofrecieron un almuerzo gratis a media mañana.

Al igual que sucedió con los experimentos con la iluminación, los experimentadores no pudieron determinar una relación entre estas variables y un desempeño en constante aumento. ¿Qué estaba pasando?

Las dinámicas de grupo y el elemento conductual en el trabajo eran los dos elementos que intervenían en los experimentos realizados con la iluminación en la sección de armado de reveladores en Hawthorne. Mediante entrevistas con empleados de la fábrica y gracias a un estudio posterior para observar las dinámicas de grupo de los alambreadores, se descubrió el poder de la conducta humana en las empresas y lo descuidada que estaba. Los estudios hechos en Hawthorne proporcionan una base histórica importante del enfoque conductual de la administración, pues por primera vez se analizó en forma intensiva y sistemática, el factor humano. Los estudios manifestaron, y así lo comprobaron las controversias durante los años posteriores a los resultados, la complejidad de la conducta humana en el seno de las empresas. Sin embargo, la fase inicial del enfoque conductual, o sea, el movimiento de relaciones humanas, pasó por alto esta complejidad.

ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL. El movimiento de las relaciones humanas giró esencialmente alrededor del supuesto de que si la gerencia podía hacer felices a los empleados, se obtendría el máximo rendimiento. Además, todo el mundo sabía que el dinero era el medio de hacer felices a los empleados, aparte de la seguridad y de las condiciones del trabajo. En la figura 1.1 se muestra el enfoque de las relaciones humanas.



Figura 1.1 Enfoques de relaciones Humanas

Enfoque de sistemas de la administración

El enfoque de sistemas empieza cuando el enfoque de proceso termina en su esfuerzo por unificar la teoría administrativa. En tanto que los enfoques cuantitativo y conductual tomaron caminos opuestos al de proceso, en el enfoque de sistemas se ha intentado conciliarlos para formar una teoría general administrativa. Hoy día es la base teórica más ampliamente aceptada de la administración moderna.

Durante mucho tiempo se ha presentado un enfoque de sistemas. Ludwing Von Bertalanffy, biólogo y filósofo, a quien se le considera como el fundador de la teoría general de los sistemas, señala

que la teoría de sistemas se remonta a los tiempos antiguos. Sin embargo, es el propio Von Bertalanffy el que usó por primera vez la terminología y el que dio significado moderno a la teoría general de los sistemas. Es un artículo publicado en alemán en 1928 se refirió a “la teoría de sistemas del organismo”. En los años treinta y en varias publicaciones inmediatamente posteriores a la segunda Guerra Mundial se ocupó de la teoría general de los sistemas. En el enfoque de Sistemas contribuyeron, además de Von Bertalanffy, ya fallecido, un buen número de autores conocidos, de muchas disciplinas académicas. Más adelante, se versa sobre la teoría general de los sistemas, se ocupa con más detalle de esta evolución, Tanto en el trabajo de Federick W. Taylor como en los de investigadores de operaciones de la segunda guerra mundial se encuentran indicios de la teoría de sistemas aplicados a la administración. Sin embargo, como escuela específica y como base teórica es relativamente nuevo el enfoque de sistemas administrativos. Quizá la obra de Jonson, Kast y Rosenzweig, que data de 1963, presenta el primer enfoque de sistemas ampliamente reconocido, que analiza en concreto y que dio un marco conceptual a la administración. Hoy día, casi todos los textos sobre administración incorporan un enfoque de sistemas.

El...

Perspectiva de las Escuelas Históricas

IV NUEVAS TENDENCIAS EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

Horizontes mas Amplios de la Administración