

TEORÍAS Y ENFOQUES GERENCIALES Y SU APLICACIÓN AL CAMPO EDUCATIVO

Analizar diversas teorías y enfoques gerenciales utilizando la metodología de interpretación, extensiva al campo educativo.



TABLA DE CONTENIDO



Introducción

01 Enfoques clásicos: administración sistemática, administración científica, administración industrial y administración burocrática

02 Enfoques del comportamiento humano: administración de las relaciones humanas

03 Enfoques contemporáneos: administración cuantitativa, teoría de sistemas, teoría de contingencias y comportamiento organizacional

04 Enfoques actuales y nuevas tendencias: calidad total, desarrollo organizacional, cultura organizacional, administración por objetivos (APO) y administración por proyecto (APP)



Cierre



Referencias



Primeramente, es necesario precisar algunas nociones conceptuales sobre enfoque, teoría y escuela:



Enfoque: es analizar, estudiar o examinar un asunto para adquirir una visión clara y certera.



Teoría: es un conjunto sistematizado de opiniones o ideas sobre un tema determinado y comprobado científicamente.



Escuela: es una corriente a través de la cual se concibe la gerencia, existiendo múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación.

Cuando hablamos de las escuelas, nos referimos a las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe la **gerencia**. Algunas de ellas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Obviamente, en un campo de estudio dinámico como este, existen múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación. Esto ha traído como consecuencia que hasta la fecha no exista una sola teoría gerencial que sea de carácter universal (Rodríguez, 2008). Veamos, entonces, algunas de estas teorías y enfoques:



- **Enfoques clásicos:** administración sistemática, administración científica, administración industrial y administración burocrática.
- **Enfoques del comportamiento humano:** administración de las relaciones humanas.

INTRODUCCIÓN

- **Enfoques contemporáneos:** administración cuantitativa, teoría de sistemas, teoría de contingencias y comportamiento organizacional.
- **Enfoques actuales y nuevas tendencias:** calidad total, desarrollo organizacional, cultura organizacional, administración por objetivos (APO) y administración por proyecto (APP).

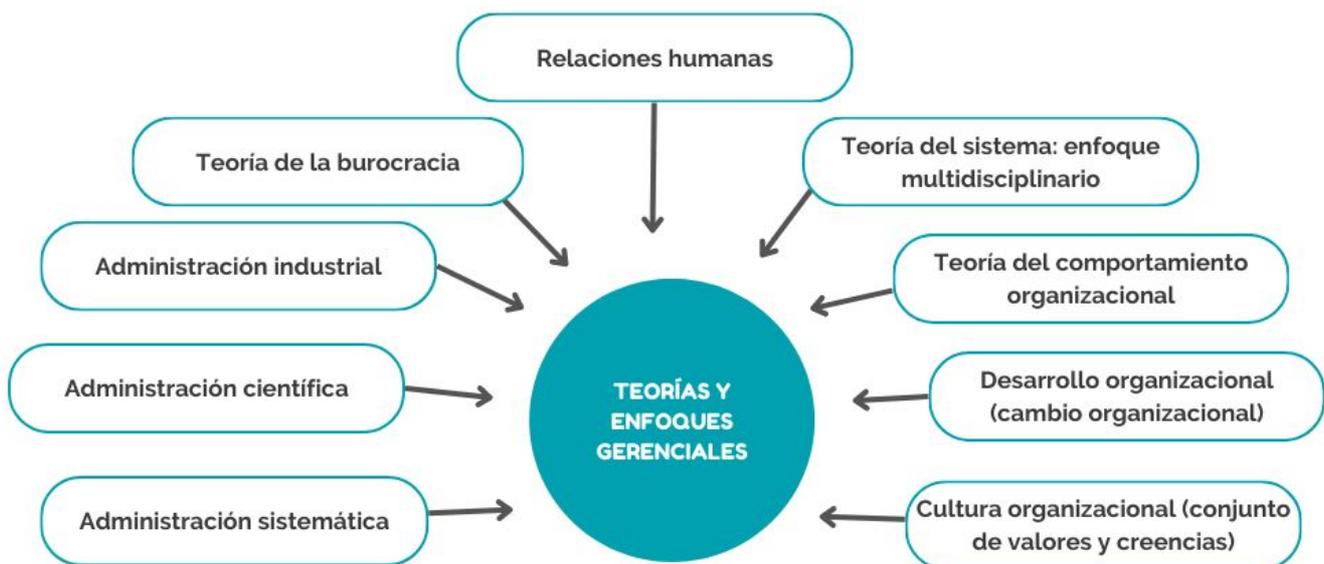


Figura 1: Teorías y enfoques gerenciales. Fuente: Rodríguez, M.G. (2008)

La imagen anterior muestra las teorías y enfoques gerenciales que se han venido generando desde los enfoques clásicos, enfoques del comportamiento humano, enfoques contemporáneos, hasta llegar a los enfoques actuales y nuevas tendencias, los cuales se detallan en el siguiente apartado.



El período clásico abarca de mediados del siglo XIX a principios de la década de 1950. Veamos los enfoques que se producen en este lapso:

1

Administración sistemática: siglo XIX



Adam Smith

Características:

- El reconocimiento de la división del trabajo, entendida como **especialización de tareas**, para la reducción de costos de producción.
- La predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores mal asalariados.
- Énfasis en las operaciones económicas, el **reclutamiento adecuado** y el mantenimiento de los inventarios para satisfacer la demanda del consumidor.



Parafraseando a Bateman y Snell (2001, p. 40), el crecimiento en los negocios estadounidenses se centraba en la manufactura durante el siglo XIX. Los primeros autores, como Adam Smith, consideraban que la administración de estas empresas era caótica y que sus propias ideas ayudaron a **sistematizarla**. La mayor parte de las tareas en la organización se subdividían y se desempeñaban a través de la mano de obra especializada.

La administración sistemática ponía énfasis en las operaciones económicas, el reclutamiento adecuado, el mantenimiento de los inventarios para satisfacer la demanda del consumidor y el control organizacional (Rodríguez, 2008).



Administración científica: comienzo del Siglo XIX



Frederick Taylor

Características:

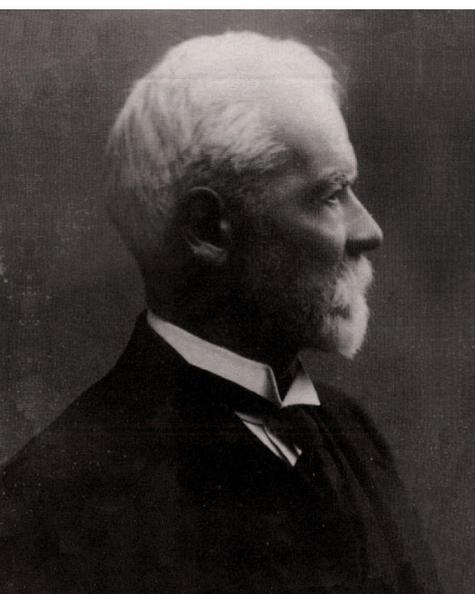
- Originó una verdadera **revolución** en el pensamiento administrativo y en el mundo industrial de la época.
- Intentó aplicar los métodos de la ciencia (la observación y la medición) a los problemas de la administración, en la búsqueda de maximizar la eficiencia.
- Aplicó la técnica del **estudio de tiempo** y movimiento para determinar un estándar de producción en cada actividad del proceso productivo.

Como respuesta a la administración sistemática, que no logró que se extendiera la eficiencia en la producción, dado que prevalecía la ineficiencia y el desperdicio así como una remuneración deficiente, originando como consecuencia que las decisiones de administración fueran poco sistemáticas, Frederick Taylor, ingeniero americano, introdujo este enfoque de la administración, que se conoce como administración científica, defendiendo la aplicación de **métodos científicos** para analizar el trabajo y determinar cómo concluir eficientemente las tareas de producción, es decir, se preocupó por aumentar la eficiencia de la industria a través de la **racionalización del trabajo del operario**.

El enfoque científico de la administración tiene su origen con Charles Babbage, quien enfatizó su obra en discusiones sobre el trabajo, la especialización, los tiempos, los movimientos y la contabilidad de costos. Sin embargo, es Taylor a quien se le considera el padre de la administración científica, ya que investigó en forma sistemática el trabajo humano (Rodríguez, 2008).

3

Administración industrial



Henri Fayol

Características:

- Inauguró el enfoque estructural de la empresa al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, **global** y universal.
- Enumeración de las funciones administrativas que todavía se leen como un tratado actual sobre administración.
- Su clásico análisis de las funciones administrativas ha pasado la prueba del tiempo.

Durante treinta años, Fayol se desempeñó como gerente general de una compañía de acero y carbón. Allí desarrolló su **sistema de administración general** desde el punto de vista **ejecutivo** y luego lo aplicó a los componentes inferiores de la organización.

El primero de los autores en utilizar el punto de vista del proceso administrativo fue Henry Fayol, quien dividió las funciones del administrador en cinco funciones principales.

Las cinco funciones básicas de la administración, según Fayol, son:

- **Planeación:** elaborar un plan de acción para el futuro.
- **Organización:** proporcionar y movilizar recursos para implementar el plan.
- **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los trabajadores, con el fin de lograr el mejor trabajo para el logro del plan.
- **Coordinación:** integrar todos los esfuerzos y asegurar que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- **Control:** garantizar que las cosas sucedan de acuerdo con el plan y emprender la acción correctiva necesaria.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo o gerencial y que son localizables en cualquier trabajo de administración, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa (Rodríguez, 2008).



Figura 2: 14 principios de Fayol. Fuente: Rodríguez, M.G. (2008)



Fayol consideró que la labor gerencial debía afianzarse en catorce principios, los cuales se expresan a continuación:



| División del trabajo

Este principio tiene por objeto “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”, teniendo como consecuencia la especialización de las funciones y la **separación de poderes**, esto es, dividir el trabajo en tareas especializadas y asignar responsabilidades a personas específicas. La especialización consiste en la habilidad o conocimiento que adquiere una persona como consecuencia de su dedicación a una determinada ciencia o arte.



| Autoridad y responsabilidad

Consiste en la función de mandar y lograr obediencia. La autoridad puede y debe **delegarse** y ello no significa pérdida, sino “compartir” en un ambiente de discusión, respeto, participación y confrontación positiva, con lealtad, confianza y capacidad. Esto es, delegar autoridad y compartir la responsabilidad.



| Disciplina

Se refiere a “la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto”. En otras palabras, es **definir las expectativas** y castigar las violaciones. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.



| Unidad de mando

Indica que “para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe”. Por tanto, cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular **solamente de una persona**.



| Unidad de dirección

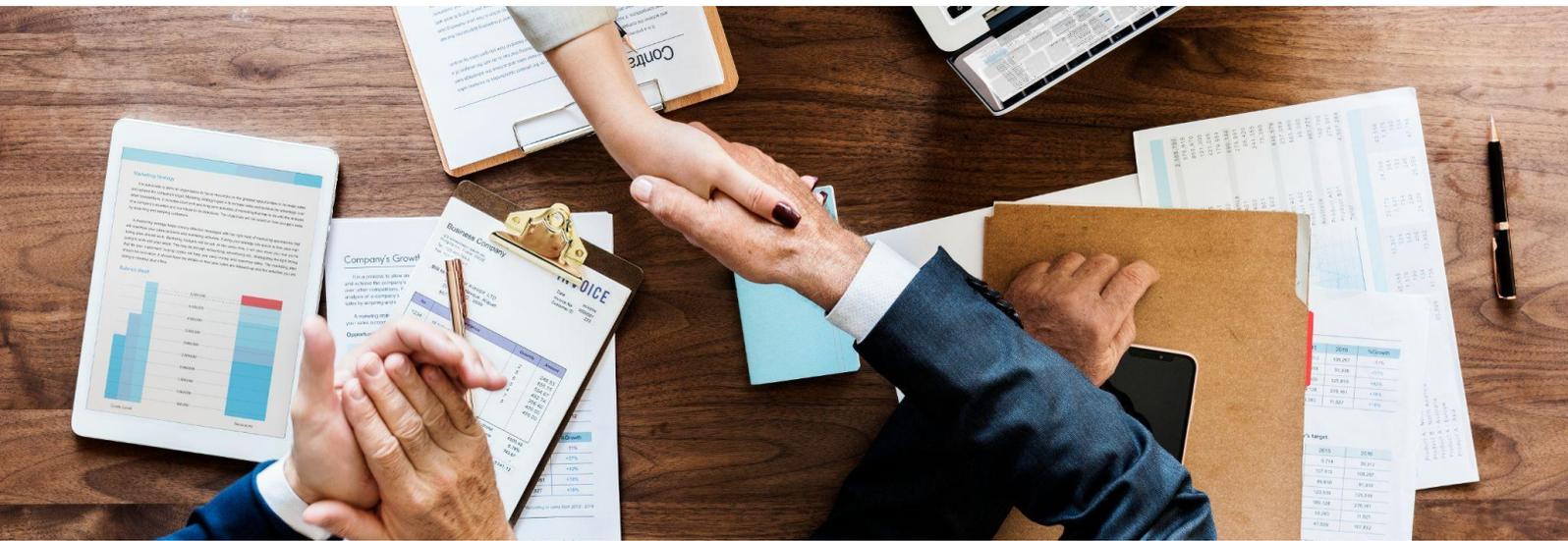
Esto es “un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto”. De allí que los esfuerzos de los empleados deben centrarse en lograr los objetivos de la organización, es decir, las operaciones que tienen un mismo objetivo: deben ser dirigidas por un solo gerente que use **un solo plan**.





Subordinación de los intereses particulares al interés general

Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento, no debe prevalecer por encima de los intereses de la empresa. El **interés general** debe predominar.



Remuneración del personal

Recompensar en forma sistemática los esfuerzos que apoyan la dirección de la organización. "La remuneración debe ser equitativa y en la medida de lo posible dar satisfacción al personal y a la empresa, al patrono y al empleado". Se corresponde con el pago de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad del personal que presta sus servicios en la institución, tomando en cuenta la especialización y la división del trabajo, con una permanente política de calificación y evaluación institucional.



| Centralización

Es “la **concentración de la autoridad** en los altos rangos de la jerarquía”. Es decir, determinar la importancia relativa de las funciones de los superiores y los subordinados. Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.



| Jerarquía

“...es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.” En otras palabras, es mantener la **comunicación** dentro de la cadena de mando. La línea de autoridad en una organización representada hoy, generalmente por cuadros y líneas de un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.



| Orden

Los materiales y las personas deben estar en el **lugar adecuado**, en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él. Fayol establece “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En el orden social es preciso “un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado”. Vemos así que este principio se refiere a ordenar los trabajos y el material para que apoyen la dirección de la organización.



| Equidad

Fayol indica que este principio “es la combinación de la benevolencia con la justicia”. Desde esta perspectiva, la disciplina y el orden aumentan el compromiso de los empleados. Los administradores deben ser **amistosos y equitativos** con sus subalternos.



| Estabilidad personal

Fayol destaca la importancia de promover la **lealtad y la permanencia** del personal para una buena marcha de la empresa.



| Iniciativa

Este principio establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Ello implica alentar a los empleados para que **actúen por su cuenta** en apoyo de la dirección de la organización. Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.





| Unión del personal

La **armonía** y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución. Por tanto, se debe promover la unidad de intereses entre los empleados y la administración.



Podemos apreciar entonces que la preocupación básica de esta teoría era **aumentar la eficiencia** de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la misma.

Su enfoque es **inverso** al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. La visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. El énfasis en la estructura es su principal característica.

4

Administración burocrática



Max Weber

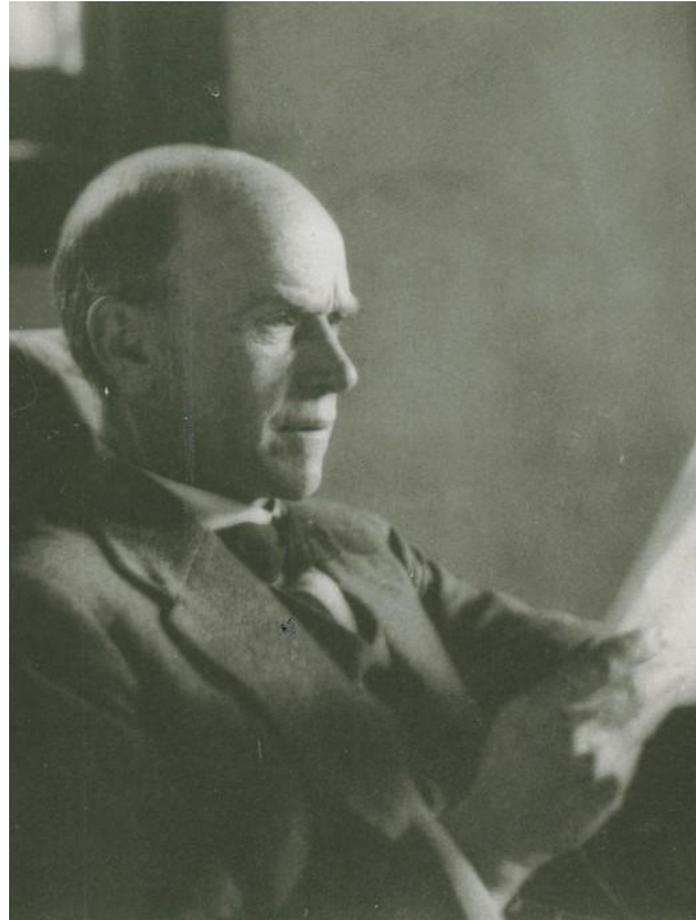
Características:

- Su fundador sentó las bases de la **Escuela Estructuralista**.
- En las organizaciones burocráticas el poder es legitimado por la **interiorización** que el subordinado hace de las reglas de la organización.
- Las órdenes son fáciles de seguir porque el individuo las reconoce como parte de su propio sistema de valores.
- El poder tiene dos componentes: el inherente al puesto y el que emana de la aceptación del subordinado.
- La autoridad es la combinación del poder y de su legitimización: es el poder legítimo.

Una burocracia es un tipo ideal de organización, intencionalmente racional y muy eficiente, que tiene como base los principios de lógica, orden y autoridad legítima. De allí que Max Weber, Merton, Goudner, entre otros representantes de esta teoría, suponen que las actividades de la administración están reguladas por las relaciones formales, por el "**principio de autoridad**" que representa el poder institucionalizado y oficializado.

Señala Weber que las reglas y reglamentos **estandarizan** el comportamiento y la autoridad reside en los puestos y no en las personas. Por ende, la organización no debe apoyarse en una sola persona para alcanzar éxito y eficiencia. Del mismo modo, expresa que la burocracia puede ser eficiente y productiva. Sin embargo, no es el modelo adecuado para todas las organizaciones (Rodríguez, 2008).

La Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración. Tiene como principal representante al psicólogo australiano George Elton Mayo (1880-1949), quien 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.



Elton Mayo

1

Características:



- Surgió como una teoría opuesta a la teoría clásica, teniendo como norte **democratizar y humanizar** la administración de empresas.
- Partió de considerar como factores fundamentales de toda organización, el factor humano y el factor material, de donde surgió la inquietud de analizar las relaciones existentes entre ellos.

El enfoque de las **relaciones humanas** se desarrolló a principios de la década de los treinta en los EE.UU, como consecuencia de las conclusiones obtenidas por Elton Mayo y sus colaboradores en la experiencia de Hawthorne.

Los resultados de sus estudios aportan una nueva teoría administrativa basada en las relaciones humanas como instrumento para obtener una **mayor producción** y satisfacción humana. Junto con Mayo, son representantes de este enfoque Kurt Lewin y Fritz Roethlisberger, entre otros (Rodríguez, 2008).

2

Los cuatro principales estudios de Elton Mayo

Primer estudio

Fue realizado entre 1923 y 1924, en un molino textil de Filadelfia. Uno de los principales problemas era que existía excesiva deserción en un departamento de la empresa, donde el trabajo era monótono y fatigante.

Mayo suponía que la causa del comportamiento radicaba en la fatiga física, por lo que estableció **períodos de descanso** durante la jornada de trabajo; en su intento por programarlos de la mejor manera, logró que la gerencia (a manera experimental) permitiera que los trabajadores **programaran por sí mismos** sus descansos.

El resultado fue sorprendente, ya que la deserción disminuyó rápidamente, la productividad aumentó y en líneas generales se eliminaron los estados de ánimo melancólicos.



Segundo estudio

Se inició en 1927 y concluyó en 1932. Se considera el más importante de los realizados por Elton Mayo y se le conoce como "Estudios de Hawthorne", por el nombre de una de las plantas de la empresa en que se llevó a efecto: la Western Electric Company, ubicada en Chicago.

Inicialmente se trató de incrementar la producción mejorando las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo. Posteriormente, se puso en práctica lo que hizo Elton Mayo en su primer estudio, es decir, otorgó control a los trabajadores para que hicieran su propia jornada de trabajo y descanso. Luego se procedió a realizar un segundo estudio para observar cómo repercutía el **incentivo económico** en el aumento de la producción.



Posteriormente, se realizó un trabajo que duró alrededor de dos años: este consistió en entrevistar, en forma libre, a aproximadamente 20.000 trabajadores de la empresa, quienes eran **estimulados a hablar** la mayor parte del tiempo, mientras los entrevistadores se limitaban a escuchar con suma atención.

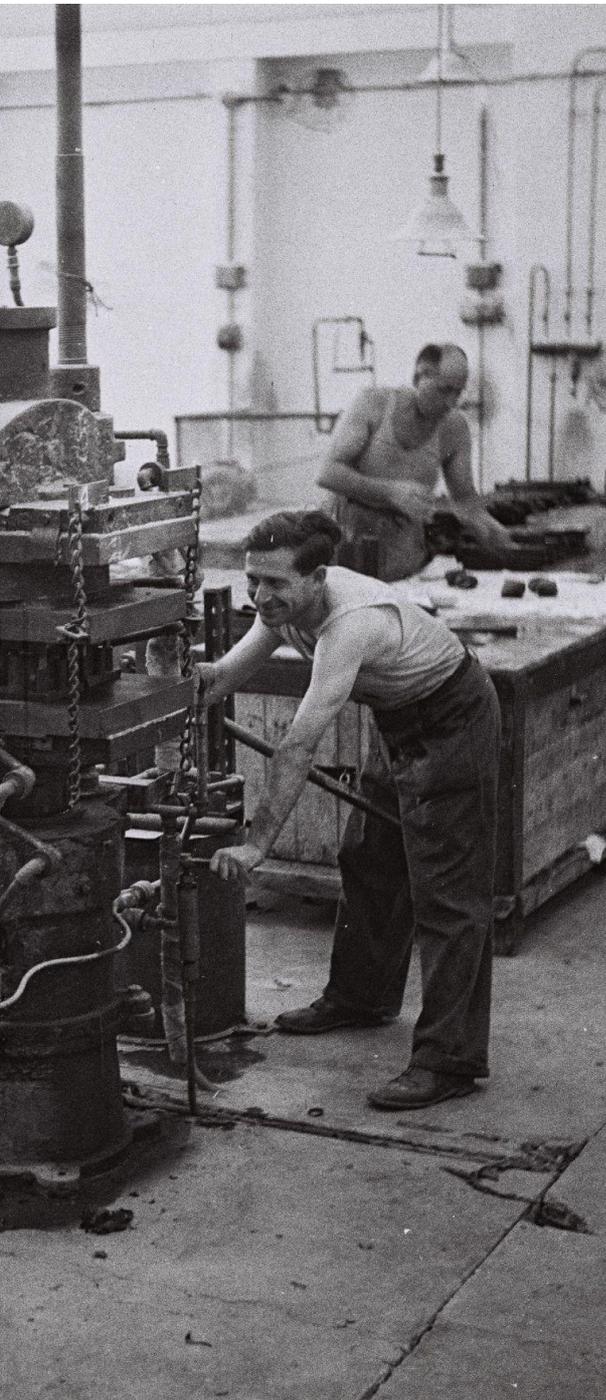
El resultado obtenido fue sorprendente, ya que reflejó apatía, enemistad y frustración en alto grado, por la gran cantidad de quejas manifestadas en relación con diversos hechos pasados y presentes que afectan a los trabajadores en su situación laboral. Elton Mayo y sus colaboradores consideraron que era consecuencia de una deficiente comunicación, puesto que gran parte de los problemas eran producto de rumores y falsas interpretaciones.

Tercer y cuarto estudio

Los otros dos estudios importantes de Elton Mayo se efectuaron durante la Segunda Guerra Mundial; ambos se refieren a problemas de ausentismo en empresas industriales.

La exposición de sus estudios, conclusiones y aportaciones de las experiencias realizadas se encuentran contenidas en sus obras *Problemas humanos de una civilización industrial* (1933) y *Problemas sociales de la civilización industrial* (1945).

En líneas generales, es importante destacar que la teoría que desarrolló Elton Mayo, a partir de sus estudios, establece que:



Los trabajadores tienden a reunirse en **grupos informales** para satisfacer sus necesidades sociales y de estima.

Los grupos informales pueden ejercer mayor **motivación** en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad.

Los administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo.

Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión.

Es necesario desarrollar una **mejor comunicación** entre administradores y subordinados.

El enfoque de las relaciones humanas buscaba comprender cómo los procesos sociales y psicológicos interactúan con la situación laboral para influir en el desempeño del trabajador. Pone énfasis en las **relaciones informales de trabajo** y en la satisfacción del trabajador, subrayando que debe considerarse el bienestar, la motivación y la comunicación de los empleados. Mayo señala que al ser la motivación deficiente origina ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas.



3

Necesidades de relaciones humanas



Abraham Maslow

- Las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de **pirámide**.
- Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide, y las necesidades de ego y de autorrealización están en la cúspide.
- En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están normalmente satisfechas, así que la mayor parte de los seres humanos están más motivados por las necesidades de **niveles más elevados**.

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos de tipo **afectivo y social**, tales como el reconocimiento a 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 máquina de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

Además, los representantes de estos enfoques de comportamiento humano consideraban que las necesidades sociales tenían precedencia sobre las económicas. Por lo tanto, la gerencia debía lograr la cooperación del grupo y promover la **satisfacción en el trabajo**.

Las ideas del movimiento de las relaciones humanas prepararon el terreno para lo que ahora ha evolucionado hasta convertirse en el campo de comportamiento organizacional: el estudio de los individuos y los grupos en las organizaciones (Rodríguez, 2008).





Estas tendencias se han desarrollado en diversos momentos a partir de la Segunda Guerra Mundial y todavía constituyen las piedras angulares del pensamiento gerencial moderno.

1 Administración cuantitativa

Esta escuela considera que lo más importante dentro de un organismo social es la toma de decisiones, aspecto que se convierte en el núcleo de este enfoque. Los teóricos modernos de esta escuela son especialistas en el campo de las matemáticas y la economía. Entre los principales representantes de esta escuela se encuentran Herbert Sifón y James March, aunque no deben olvidarse las contribuciones de Chester Barnard.

Este enfoque se centra en el uso de modelos y procedimientos matemáticos para explicar el comportamiento administrativo en una organización (inventario, diseño de sistemas, procedimientos, datos, muestreo, contabilidad, estadística, auditoría, etc.).



Durante la Segunda Guerra Mundial, los estrategias militares comenzaron a aplicar técnicas matemáticas a problemas de logística y de defensa. Posterior a ella, se comenzaron a ensamblar equipos de expertos cuantitativos para resolver los complicados problemas a los que se enfrentaban las grandes organizaciones. Este enfoque pone énfasis en la aplicación del **análisis cuantitativo** a los problemas y a las decisiones administrativas, lo que da origen a la administración cuantitativa.

Indica Schermerhorn (2002) que un enfoque cuantitativo procede de la manera siguiente: se encuentra un problema, se analiza sistemáticamente, se aplican los modelos matemáticos y se hacen los cálculos adecuados, y se identifica una solución óptima. Independientemente de la técnica específica que se aplique, la esencia del enfoque cuantitativo de la administración incluye las siguientes características: la toma de decisiones es esencial por sus claras implicaciones en la gestión administrativa. Las técnicas aplican criterios de decisión "económicos", tales como costos, ingresos y rendimiento sobre la inversión. También incluyen modelos matemáticos que siguen reglas y fórmulas sofisticadas (p. 80).

2

Comportamiento organizacional

Para el comportamiento organizacional existen otros factores que merecen especial estudio, como son: el liderazgo, la motivación, la comunicación y la cultura organizacional.

Este enfoque estudia las actividades administrativas que promueven la eficacia de los trabajadores a través de la **comprensión de los procesos** individuales, grupales y organizacionales. El comportamiento organizacional toma elementos de diversas disciplinas, entre las que se cuentan la psicología y la sociología, para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo.



Douglas McGregor exhortó a los administradores a desplazar su visión de la naturaleza humana, de un conjunto de supuestos que él denominaba "Teoría X", hacia aquellos que denominaba "Teoría Y".



Douglas McGregor

- McGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona y su posición ante el trabajo.
- Distinguió dos hipótesis (la Teoría X y la Teoría Y).
- Ambas teorías tienen posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización.
- Los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario **presionar** a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo.
- Los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran que su trabajo es una **oportunidad** para desarrollar su talento creativo.

La Teoría X y la Teoría Y de McGregor marcaron la transición de las relaciones humanas. De acuerdo con McGregor, los gerentes de la Teoría X suponen que los trabajadores son perezosos e irresponsables y que necesitan supervisión constante y motivaciones externas para alcanzar las metas de la organización. Por su parte, los administradores de la Teoría Y piensan que los empleados desean trabajar y que pueden dirigirse y controlarse a sí mismos. McGregor defendía una perspectiva de Teoría Y, resaltando que los administradores que fomentan la participación y le dan una oportunidad al reto individual y a la iniciativa alcanzan un alto desempeño.

Afirma Schermerhorn (2002) que los gerentes que apoyan los supuestos de la Teoría X actúan de una forma directiva de “**mando y control**” que da a la gente muy poco margen para decir algo personal sobre su trabajo. Estas conductas de supervisión a menudo crean subordinados pasivos, dependientes y reacios, que tienden a hacer únicamente lo que se les dice o exige que hagan. En contraste, los gerentes que apoyan la perspectiva de la Teoría Y se comportan de forma **participativa**, permiten a sus subordinados una mayor intervención en el trabajo y más libertad y responsabilidad. Esto crea oportunidades para satisfacer las necesidades de reconocimiento y de autorrealización y hacen que los trabajadores se desempeñen según lo esperado, con iniciativa y un alto desempeño (p. 79).

3 Teoría de sistemas

La teoría de sistemas es una manera de interpretar a las organizaciones. Esta teoría adopta una **visión holística** de todo el sistema organizacional. Entre los conceptos importantes de la teoría de sistemas se encuentra los sistemas abiertos en vez de los cerrados, la eficiencia y la eficacia, los subsistemas y la sinergia.

Según esta corriente, los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización. Toda organización forma en sí misma un **sistema**, ya que está dividida en departamentos, estos en secciones y así sucesivamente.

El biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, a partir de 1951, destaca entre los principales contribuyentes a la difusión y aplicación de la teoría de sistemas con respecto a todas las ciencias, por lo que es considerado como el padre de la moderna teoría de sistemas.



La teoría de sistemas, por su enfoque interdisciplinario, permite al administrador comprender las **aportaciones y puntos de vista** de los diversos especialistas y conceptualizar a la empresa como un sistema compuesto por subsistemas, cada uno de ellos con sus propias funciones y objetivos.

El enfoque sistémico contemporáneo, aplicado al estudio de las organizaciones, plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que ayudará a analizar a las empresas de manera **integral**, permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias.



4 Enfoque de contingencias

Tomando en consideración los aspectos resaltantes de la teoría de sistemas, el enfoque de contingencias resalta que diversos factores internos y externos pueden afectar el desempeño de la organización. De hecho, podría tomarse como regla fundamental de este enfoque que “no existe una única mejor manera de administrar y organizar, porque las circunstancias cambian”, es decir, **no existe una forma única** y mejor de administrar, la mejor elección dependerá de la situación particular.

La teoría de contingencias trata de igualar las respuestas administrativas con los problemas y oportunidades únicos para diferentes situaciones, particularmente aquellas planteadas por diferencias individuales y ambientales. La perspectiva de contingencias intenta ayudar a los gerentes a comprender las diferencias situacionales y responder a ellas de forma adecuada y en el momento oportuno.

Ahora bien, ¿cuáles serían las principales características que definirían las contingencias?



- La velocidad del **cambio** y el grado de complejidad del ambiente externo de la organización.
- Las fortalezas y debilidades internas de la organización
- Los valores, metas, habilidades y actitudes de los gerentes y de los trabajadores en la organización.
- Los tipos de tareas, recursos y tecnologías que la organización utiliza (Bateman y Snell, 2001, p. 46).



1 | Calidad total



La administración de la calidad total es una forma de administrar en la que todos están comprometidos con la **mejoría constante** de la parte de la operación. La mejoría continua requiere de mecanismos integradores que faciliten la solución de problemas de grupo, compartir la información y cooperar a través de las funciones del negocio.

El enfoque de calidad total se origina en los Estados Unidos de América durante la década de los treinta. El Dr. Edward Deming, experto en estadística, había desarrollado técnicas para llevar los procesos industriales a lo que él llamaba "**control estadístico**". Después de la guerra, los servicios del Dr. Deming tuvieron demanda internacionalmente en países como Grecia, India y Japón. En este último país aplica su método de estudio estadístico en la recuperación de la industria japonesa con mucho éxito, produciéndose allí el llamado "milagro japonés".

La calidad total plantea la necesidad de llevar a cabo cambios **conceptuales y estructurales** dentro de la organización. Estos cambios, necesariamente involucran a todo el contingente humano que en ella se desempeña. Por ello una de las exigencias básicas de la calidad total es la participación activa de todos los niveles organizacionales y la transformación de los recursos de la organización.



Marín (2006) define la calidad total como:

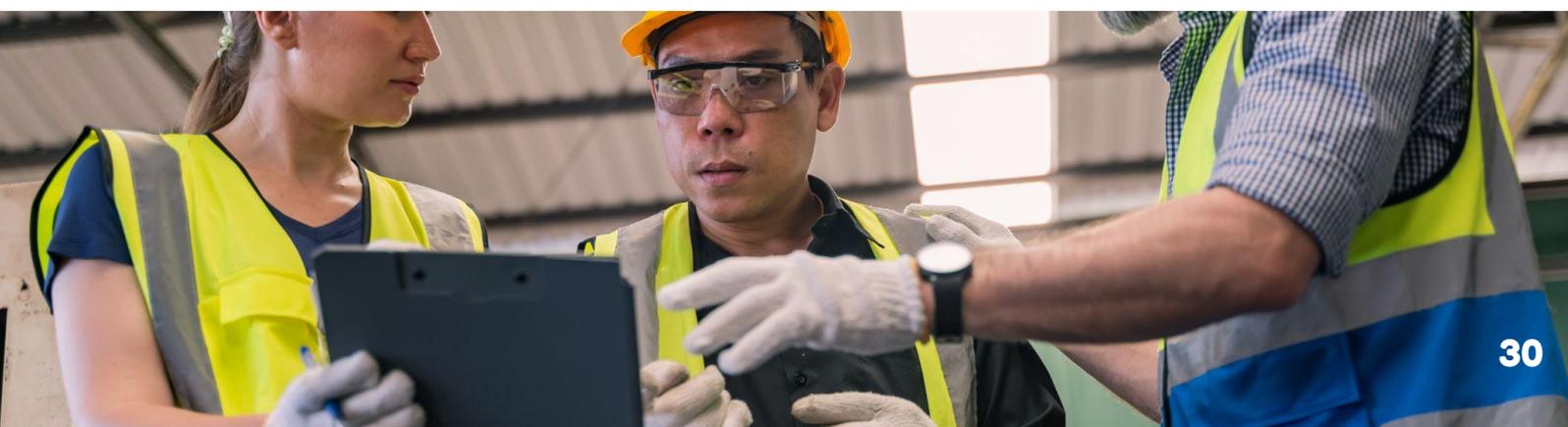
Una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de una manera permanente y plena, las necesidades y experiencias conscientes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad (p.23)



Deming (citado por Senge, 2000) expresa que la **calidad total es un sistema** que orienta a la gente porque afecta su motivación, su curiosidad, su voluntad de asumir riesgos, su facultad de innovación y sentido de responsabilidad. Y a pesar de sus muchos defensores, no es el único medio de mejorar su rendimiento. (p.57)

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad total:

1. **Eficiencia:** relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad que se había estimado o programado a utilizar.
2. **Efectividad:** relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos.
3. **Eficacia:** "valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos.



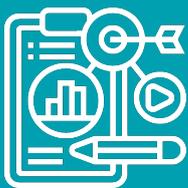
A estos criterios debe agregarse el concepto de **productividad**, entendida como el cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes. Es decir, la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos o prestar los servicios que son requeridos (que se adecúen al uso) y, a la vez, el grado en que se aprovechan los recursos utilizados.

Para el control y desarrollo de la calidad, la metodología de **calidad total** cuenta con un conjunto de herramientas de calidad, que no son más que el conjunto de técnicas estadísticas que se utilizan para la implantación del sistema de trabajo, basado en la calidad total.



2 | Desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional radica en todo cambio planeado, con el **esfuerzo planificado** de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de toda la organización, por medio de intervenciones planificadas destinadas a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, a fin de **adaptarse** mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que constantemente van surgiendo.





Este enfoque hace énfasis en que los gerentes deben asumir verdaderas **posiciones de liderazgo**, emprendiendo acciones que lleven a adoptar cambios dentro de las organizaciones.

El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios, destinada a cambiar actitudes, valores comportamiento y la estructura de la organización para que esta se adapte a nuevos problemas, tecnología, mercado y desafíos.

El desarrollo organizacional determina lo que está ocurriendo en los ambientes tanto internos como externos de la organización y decide qué debe cambiarse y cómo intervenir para lograr el cambio esperado.

3 | Cultura organizacional

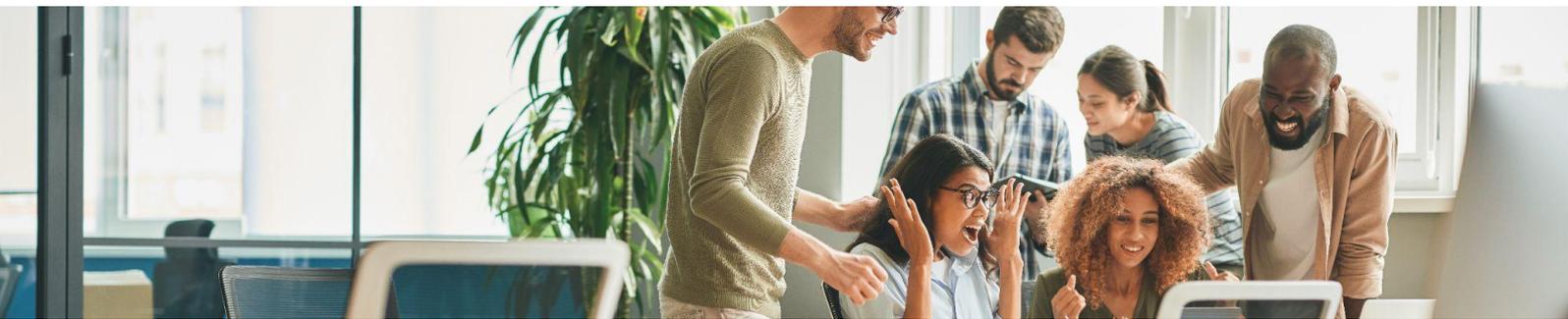
Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos y necesidad de supervivencia. Pasan por **ciclos de vida** y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, un carácter y se las considera como microsociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia **historia**. Todo esto está relacionado con la cultura. Se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas.



A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un **alto nivel de abstracción** y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

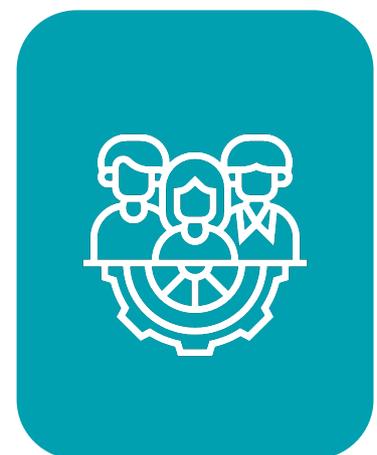
Vemos así que la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de **procedimientos y conductas** gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional (Marín, 2006).



4 | La administración por objetivos (APO)

La **administración por objetivos** o administración por resultados, constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición data de 1954. Entre sus principales precursores encontramos a George Adorné, Jhon Humble, George Steiner, Edgar Schleh y Dale Mc. Conkey.



La administración por objetivos es una técnica de dirección de actividades, mediante la **planeación y el control administrativo**, basada en el principio de “qué queremos hacer y a dónde queremos llegar” para alcanzar los resultados.

Es un proceso mediante el cual se establecen en un plan los objetivos a largo plazo y las responsabilidades que debe asumir cada nivel jerárquico dentro de la organización. Esto servirá de guía para mejorar la operación o los procesos propios del nivel y verificar la contribución de cada uno de sus miembros para alcanzar los resultados esperados.

5 | La administración por proyectos (APP)

Por otra parte, la **administración por proyecto** (APP) se fundamenta en el trabajo en equipo, donde el proceso de desarrollar las capacidades permite lograr los resultados que se aspiran; se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida donde se organiza el talento humano para formar proyectos.

Para llevar a cabo la administración por proyectos en una organización, hay que tomar en cuenta al grupo de personas que llevarán a la práctica los proyectos a desarrollar; se debe contar con el **personal calificado** en el área donde se aplicarán los proyectos y, obviamente, debe existir motivación entre el grupo.



¿Consideras que algunas ideas de las teorías y enfoques gerenciales siguen vigentes en la actualidad? ¿Estas ideas pueden convertirse en aportes a la gerencia educativa?



A lo largo del tiempo han surgido diferentes escuelas, teorías y enfoques gerenciales con coincidencias, pero también con diferencias que se enriquecen unas con otras, transformando de manera progresiva el pensamiento administrativo, desde los clásicos hasta las nuevas tendencias en esta área disciplinar tan fundamental para el estudio y el desarrollo de las organizaciones.

Desde el punto de vista pedagógico y teniendo en cuenta la línea de tiempo del desarrollo del pensamiento administrativo, se han agrupado los contenidos de esta unidad curricular de la siguiente manera:



- **Enfoques clásicos:** administración sistemática, administración científica, administración industrial y administración burocrática.
- **Enfoques del comportamiento humano:** administración de las relaciones humanas.
- **Enfoques contemporáneos:** administración cuantitativa, teoría de sistemas, teoría de contingencias, comportamiento organizacional.
- **Enfoques actuales y nuevas tendencias:** calidad total, desarrollo organizacional, cultura organizacional, administración por objetivos (APO) y administración por proyecto (APP).

Los enfoques gerenciales surgen como consecuencia de las **transformaciones** que se dan en el contexto de las organizaciones de manera dinámica, en una relación interactiva con la sociedad y el desarrollo tecnocientífico de las fuerzas productivas.

En este mundo tan cambiante en el cual nos encontramos, seguramente veremos en las próximas décadas cambios extraordinarios en la estructura de las organizaciones, que cambiarán la forma en que las conocemos hoy; igualmente sucederá en las relaciones sociolaborales. De allí que las teorías y enfoques gerenciales que surjan deberán responder a las **nuevas realidades objetivas** y a las rápidas transformaciones que se presenten en los complejos corporativos.

Debemos enfrentar los retos y desafíos en las organizaciones que imponen el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la robótica, la biotecnología, la física cuántica y, por supuesto, la gestión del conocimiento. Es por ello que los gerentes deben estar abiertos a nuevas teorías, corrientes, escuelas y paradigmas por el bienestar de la organización del presente y del futuro.



- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. Editorial McGraw Hill.
- Marín, J. (2006). *Perspectiva administrativa de la organización escolar en Educación Básica*. Fondo Editorial IPASME.
- Mayo, E. (1933). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- Mayo, E. (1945). *Problemas sociales de la civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- Rodríguez, M. (2008). *Administración Escolar I [Software Educativo]*. En Trabajo de Ascenso titulado: *Diseño de un Software Educativo en el Área de Administración Escolar dirigido a los Estudiantes de los Estudios Universitarios Supervisados*. Universidad Central de Venezuela. <https://ng.cl/oxtxe>
- Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. Editorial Limusa.

Referencias de las imágenes

- Biografías y vidas (s.f.). Abraham Maslow [Imagen]. Disponible en: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maslow.htm>
- Biografías y vidas (s.f.). Max Weber [Imagen]. Disponible en: https://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm
- El foro y el bazar (2022). Adam Smith [Imagen]. Disponible en: <https://bazar.ufm.edu/adam-smith-original-teoria-los-sentimientos-morales-riqueza-las-naciones/>
- Emprendimiento y gestión (2014). Frederick Taylor [Imagen]. Disponible en: <https://python41wells.wordpress.com/2014/10/29/frederick-taylor/>
- Fundamentos de la administración (s.f.). Elton Mayo [Imagen]. Disponible en: <http://fundamentosdelaadministracion.weebly.com/elton-mayo.html>

Lifeder (2021). Douglas McGregor [Imagen]. Disponible en:

<https://www.lifeder.com/douglas-mcgregor/>

Time toast (s.f.). Henry Fayol [Imagen]. Disponible en:

<https://www.timetoast.com/timelines/historia-de-la-evolucion-de-la-administracion>

Bibliografía sugerida

Drucker, P. (1998). *La Gerencia Efectiva*. Editorial Sudamericana.

Senge, P. (2006). El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje. Lo temerario, lo útil y lo indivisible. Capítulo publicado en Hesselbein M. y otros, 2006. *El Líder del Futuro*. Colección Líderes del Management. Deusto.

Has culminado la revisión del tema