

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO-ADMINISTRACIÓN: UNA HISTORIA QUE DESCRIBIR DESDE UNA SÓLIDA ESCUELA DE PENSAMIENTO

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO-ADMINISTRACIÓN

AUTORES: Marilyn Vanessa Albarrasin Reinoso¹
Mayra Elizeth Valencia Neto²
Elsita Margoth Chávez García³
Enry Gutember Medina López⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: marilin.albarrasin@utc.edu.ec

Fecha de recepción: 12 - 06 - 2017

Fecha de aceptación: 14 - 07 - 2017

RESUMEN

La Administración consiste en conocer el funcionamiento de la empresa tanto interna como externa para la toma de decisiones empresariales. Es la ciencia, la técnica y el arte de hacer las cosas a través de la gente a partir de las funciones de planeación, organización, dirección, control y principios administrativos, los cuales buscan el aprovechamiento de los recursos de la organización. El presente trabajo tiene como objetivo analizar algunos posicionamientos teóricos sobre la caracterización de administración, planificación y pensamiento administrativo en el contexto empresarial. Se concluye que Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, George Elton Mayo, Abraham Maslow y Douglas McGregor se inscriben en los líderes indiscutibles de esta escuela de pensamiento administrativo que ha sido de tanta trascendencia a la hora de estudiar y operacionalizar en la práctica el pensamiento y la acción económicas para una formación económica-social como el modo de producción capitalista.

PALABRAS CLAVE: administración; planificación; pensamiento administrativo; escuela de pensamiento.

ADMINISTRATIVE THOUGHT-ADMINISTRATION: A HISTORY TO DESCRIBE FROM A SOLID THOUGHT SCHOOL

ABSTRACT

The Administration consists of knowing the operation of the company both internal and external to make business decisions. It is science, the technique and art of doing things through people from the functions of planning, organization, direction, control and administrative principles, which seek to take advantage of the resources of the organization. The present work aims to analyze some theoretical positions on the characterization of administration,

¹ Docente. Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná, Ecuador.

² Docente. Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná, Ecuador. E-mail: mayra.valencia@utc.edu.ec

³ Docente. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador. E-mail: elmarchaga@hotmail.com

⁴ Docente. Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná, Ecuador. E-mail: enry.medina@utc.edu.ec

planning and administrative thinking in the business context. It is concluded that Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, George Elton Mayo, Abraham Maslow and Douglas McGregor are inscribed in the indisputable leaders of this school of administrative thought that has been of such transcendence in the study and practical operation in the thought and the Economic training for economic-social formation as the capitalist mode of production.

KEYWORDS: administration; planning; Administrative thinking; school of thought.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente hemos estado observando que hablar de administración, se convierte en un problema muy recurrente en nuestros entornos. Lógicamente, esta posición subyace de la propia naturaleza interna que posee el contexto al que nos referimos, y por esa insoslayable necesidad humana; que con un carácter objetivo subyace: el que todo lo tratemos de concebir organizadamente, secuencialmente; en fin, algorítmicamente.

La propia naturaleza de los humanos nos “obliga” a concretar modos y maneras que ayuden a facilitar su vida, su cotidianidad inmediata; he ahí el por qué, la sociedad como conjunto emblemático, y como sumatoria no mecánica de hombres, está avocada a examinarse sistemáticamente en función de la organicidad de los procesos que en ella se suceden.

Por tanto, el acierto o desacierto que se oficie en la consecución de los objetivos, en el logro coherente de la misión y la visión que tengan las organizaciones, organismos e instituciones sociales va a depender mucho del nivel que posea la sociedad para alcanzar los objetivos que tiene planteados ante sí.

Es innegable que las demandas sociales catalizan el nivel en que se orquestan las tácticas y estrategias, que ayuden a viabilizar determinados procesos; y a su vez, esas propias demandas sociales imprimen las características que van a tener los modos en que se van a cuantificar ya sea, en el orden francamente contable, en la dinámica que impone el rubro financiero o en el desenvolvimiento que tiene una actividad tan exquisita como el marketing.

Esto nos lleva a considerar que entre las necesidades sociales que el hombre ha cumplimentado de manera tradicional, y con un profundo rigor se encuentra el proceso de planeación, de organización y de control los sistemas y entidades económicas con las que ha tenido que convivir durante muchos años.

Por lo anteriormente expuesto este trabajo tiene como objetivo analizar algunos posicionamientos teóricos sobre la caracterización de administración, planificación y pensamiento administrativo en el contexto empresarial.

DESARROLLO

Una rápida aproximación a la evolución histórica al diálogo Pensamiento Administrativo-Administración, aflora que desde la antigüedad en que los

griegos veían al cosmos como el centro de todo, concebían lo perfecto y bello en todas las modalidades de conducción de personas y agrupaciones, que ha sido denominada como *cosmocentrismo*, pasando por el *teocentrismo* propio del medioevo en que por ejemplo, los romanos buscaban ampliar su territorio para ampliar su imperio, invadiendo territorios, transmitiendo su cultura y creencias.

Como ideología medieval poseían incorporado el estereotipo dinámico de la creencia por doquier, creían en Dios; y su gobierno estaba basado en jerarquías. De manera que el Teocentrismo, preconizaba la necesidad de un para vivir, creer en algo y entonces se apoya en lo que dice la Biblia, en la que estaba escrito cómo se debía vivir.

El *renacimiento* en materia de administración estuvo permeado por la licitación entre Dios y la razón, lo que produce un largo período de fluctuaciones, o sea, una *crisis*, que será el punto de partida para los grandes cambios.

El *racionalismo* de fines del siglo XVI después de una senda crisis, el hombre finalmente encuentra seguridad en la ciencia. Por medio de la *técnica*, la ciencia busca satisfacer las necesidades primarias con el mínimo esfuerzo. Hay una mayor profundización en los temas. Galileo define a esta nueva ciencia así: *consiste en medir todo lo que se pueda medir y en conseguir medir lo no mensurable*. La ciencia avanza y la razón del hombre se impone como centro de todo (*antropocentrismo*). El hombre abandona su preocupación por lo existencial y se dedica al estudio de las cosas, dando lugar a la *concepción mecanicista* con 3 conceptos básicos: *el reduccionismo*, comprendiéndose en el orden de que objetos, fenómenos y procesos pueden reducirse a sus componentes más simples, seleccionándolos y clasificándolos, el *método analítico de estudio*: una vez obtenidas esas partes *se estudian sus comportamientos*, y la suma de esas explicaciones parciales se usa para comprender la totalidad de la estructura mecánica y el gran *determinismo*, que concibe los fenómenos a partir de la dialéctica de la *causa y el efecto*.

Ya la revolución industrial ayuda con la aparición de la famosa máquina a vapor, ciencia y producción facilitan el surgimiento del industrialismo. El reduccionismo se aplica al trabajo y surge la división de éste, aumentando la producción. A las tareas indivisibles se las mecanizaba lo más posible, y los hombres y las máquinas, organizados, realizaban tareas elementales en forma repetitiva (línea de montaje) provocando dicha revolución, que el hombre de campo, atraído por el dinero fácil, se trasladase a la ciudad, pierde sus valores y sus raíces. Es desmerecido moralmente y se lo explota. Se pasa de una sociedad agrícola-ganadera a una sociedad industrial. La industria es lo más importante; el objetivo era la producción y no la supervivencia.

Se plantea posteriormente la necesidad de que hubiera un mayor intercambio de conocimientos científicos para evitar esa repetición de descubrimientos y la consiguiente pérdida de tiempo, por lo que las ciencias empezaron a conformar una unidad y a interrelacionarse, lo que comenzaba a ser el enfoque sistémico

que plantea la necesidad de revisar los conceptos de la doctrina mecanicista y surgen los opuestos, pero no para anularlos, sino para compensar: *el expansionismo*, estudiando los elementos, fenómenos y sus relaciones son componentes de un *todo*, *el método sintético* que reúne o nuclea los objetos, fenómenos y procesos para poder estudiarlos holísticamente y el singular *indeterminismo* que aunque presidido por cierta cota de azar, no deja de dialogar con la integridad sistémica rastreando el equilibrio entre el principio de la causalidad y la contingente casualidad.

Valiosa ha sido esta concepción recogida esta concepción sistémica para la perspectiva administración al concebir el funcionamiento o comportamiento de cada subsistema en relación con la afectación de su funcionamiento o conducta del sistema en su conjunto; además del hecho de que en esta perspectiva ningún subsistema tiene un efecto independiente sobre todo el sistema, ya que aquel siempre actúa interrelacionado con algún otro subsistema, formando subgrupos y finalmente el que todo subgrupo o reunión de subsistemas cumple las 2 primeras propiedades.

Todos los presupuestos epistemológicos que hemos esgrimido con anterioridad nos han estado preparando el para la real y efectiva comprensión del condicionamiento paulatino nacimiento de la llamada *ciencia de la administración* como resultado de una sustancial acumulación de principios, conceptos, categorías, leyes y regularidades que reunidas sistémicamente han ayudado a que tardíamente se pudiese hablar de esa citada ciencia de la administración, la que inaugurándose en el siglo XX, como se ha venido acotando tiene un historicismo, una trayectoria, una descripción social, que a su vez ha sido un referente sustancial en la evaluación de la conformidad, sus políticas y sus modelos de concreción, exposición y gestión.

Ahora bien, siempre las llamadas escuelas de pensamiento han estado lideradas por aquellos teóricos e investigadores que más le han aportado a esa determinada rama del saber. En el tema objeto de este acercamiento científico se destacan por su connotación y trascendencia probadas el académico *Frederick Winslow Taylor* (20 de marzo de 1856 - 21 de marzo de 1915) que tiene el notable mérito de haber propuesto desde el punto de vista científico el tratamiento a la organización laboral como parte de la administración económica que no debía dejar de emprenderse y que la expone en su *Teoría de la Administración Científica*:

Aquí se destacan:

1. Hallar de diez a quince obreros (si es posible en distintas empresas y de distintas regiones) que sean particularmente hábiles en el trabajo a analizar; de manera que lo que hace es que capacita al operario, lo especializa en una única y simple tarea, patronizada. Impuso capataces funcionales o supervisores, especializados en cada tarea específica para instruir al operario y controlar mejor el trabajo. Desarrolló planes de incentivos salariales: a mayor producción, mayor remuneración.

2. Definir la serie exacta de movimientos elementales que cada uno de estos obreros lleva a cabo para ejecutar el trabajo analizado, así como los útiles y materiales que emplean. Dicho de otros modos realiza estudio de tiempos y movimientos, con lo que reduce al mínimo los movimientos necesarios para ejecutar una acción, descartando los innecesarios.
3. Determinar con un cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de estos movimientos elementales y elegir el modo más simple de ejecución, o sea fija tiempos y métodos estándares, o sea, determina la forma de hacer las cosas.
4. Eliminar todos los movimientos mal concebidos, los lentos o inútiles. Estudia las herramientas e instrumentos para adecuarlos a la tarea específica para la que iban a ser utilizados
5. Tras haber suprimido así todos los movimientos inútiles, reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que mejor permiten emplear los mejores materiales y útiles.⁵

Otra posición más reciente en el tiempo la ocupa el turco *Henri Fayol*⁶ (29 de julio de 1841 - 19 de noviembre de 1925) quien es todo un clásico en materia de administración y su pensamiento correspondiente al proponer lo que se ha solido llamar *Teoría de la Administración Industrial y General*

Son célebres su *concepción de las 6 áreas funcionales*, que describimos a continuación:

1. *Función técnica*: producción de bienes o servicios, o sea, lo que la empresa produce.
2. *Función comercial*: compra, venta e intercambio de bienes o servicios.
3. *Función financiera*: búsqueda y gerencia de capital.
4. *Función de seguridad*: protección y preservación de los bienes y el personal.
5. *Función contable*: realiza los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

⁵ Para profundizar exquisitamente en esta temática le invitamos a revisar el libro de F. W. Taylor: “Principios de dirección científica”, Management, publicado en 1891 que se constituye en una joya muy especial sobre la temática.

⁶ Entre los libros escritos esencialmente en idioma francés por Fayol, en el que se abordan la problemática de la administración como escuela de pensamiento económico se destacan;

Fayol, Henri (1899) (en francés), *Bassins houillers de Commentry et de Decazeville, excursion sous la conduite de M. H. Fayol*, París, OCLC 457845504

Fayol, Henri (1918) (en francés), *Notice sur les travaux scientifiques et techniques*, Gauthier, OCLC 40327621

Fayol, Henri (1916) (en francés), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, París, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128

Fayol, Henri (1921) (en francés), *L'Incapacité industrielle de l'État*: Les P. T. T, París, Dunod, OCLC 162901547

Fayol, Henri (1923) (en francés), *La réforme administrative des PTT*, tiré à part, Dunod, 1923.

de Calan, Pierre; Fayol, Henri (1963) (en francés), *Renaissance des libertés économiques et sociales*, Plon, OCLC 420135393

6. *Función administrativa*: integra a las otras funciones. Coordina y sincroniza el accionar de las demás funciones de la empresa.

Ponderemos esta última *Función Administrativa* por las implicaciones que tiene para este particular ensayo científico. Fayol planteó que contaba de 5 elementos a saber:

1. *Planificación*: prever el futuro, trazando líneas de acción.
2. *Organización*: proporciona las cosas útiles al funcionamiento de la empresa, o sea, los recursos humanos y materiales.
3. *Dirección*: ejecución de órdenes.
4. *Coordinación*: armoniza las actividades del negocio, o sea, une los actos.
5. *Control*: verificación de que todas las cosas ocurren de acuerdo a lo planeado y establecido.

Dialogando con lo anterior; y si echamos una hojeada a su propuesta, enseguida se destacan que entre los principios en los que sustentaba su ofrecimiento desde su *Teoría de la Administración Industrial y General*, afloran enseguida como mecanismo de organización de las operaciones industriales y comerciales, un total de catorce grupos que ameritan ser listados:

- División del trabajo: Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- Disciplina: Es sinónimo de respeto.
- Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos.
- Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- Remuneración del personal: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.
- Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.
- Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.

- Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
- Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.
- Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.⁷

Como se observa Fayol siempre trató de sentar las bases y coadyuvar a crear los mecanismos para el aumento de la eficiencia empresarial apoyándose en primer lugar en la representación y posteriormente en la disposición de los órganos que orgánicamente componían la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales correspondientes.

Un lugar eminente tiene Fayol al identificar tres tipos de habilidades básicas necesarias para el logro de un desempeño efectivo y del cual los gerentes que administran procesos no deben perder de vista: la técnica, la humanista y la conceptual.

Ajuicio de este prominente pensador, un gerente debe poseer las tres armónicamente desarrolladas.

¿Cómo las define?

1. La habilidad técnica: calificada como la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. Se infiere que la mayoría de los especialistas que conducen personas y organizaciones ameritan muchísimo este tipo de habilidad.
2. La habilidad humanista: considerada como la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, ya sea en forma individual o en grupos.
3. La habilidad conceptual: como la pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización e implica comprender la organización como un todo, entender, cómo unas de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo, en una especie de dialéctica del todo y la parte, de lo esencial y lo fenoménico, del contenido y la forma.⁸

No olvidar en este momento los aportes de *George Elton Mayo* (26 de diciembre de 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre de 1949) con su *escuela de RR HH o de Recursos Humanos*, el hombre que fue capaz de estudios notables en

⁷ Wikipedia, la enciclopedia libre ha sido la fuente de la que hemos extraído esta exquisita tipología, para lo cual hemos transcrito íntegramente su texto por el valor de compendio que al respecto ofrece.

⁸ Para profundizar sobre esta problemática puede tenerse en cuentas el libro de José Ortiz Díaz y María del Carmen Ortiz de Tena titulado "Concepto de Administración Pública y de Derecho Administrativo". Problemas del Derecho Administrativo en el siglo XX, tomo I, publicado por la Universidad de Sevilla

torno a la organización del comportamiento, que incluye los estudios partir de los experimentos realizados entre los años 1927 y 1932, en los talleres de Hawthorne de la General Electric Company o Hawthorne Studities; de la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los dirigentes, que podría conducir potencial o realmente a conflictos dentro de las entidades, organismos y organizaciones.

En los referidos estudios Mayo comprobó y se derivaron las tesis teóricas de que:

1. La cantidad de trabajo desarrollado por un obrero no es en función de su capacidad fisiológica, sino que está condicionado por pautas sociales.
2. Se aceptó que los obreros no reaccionan a la conducción como individuos, sino como miembros de grupos.

Las dos tesis se ensayaron en experiencias singulares; se operó con 2 grupos de obreros de la misma área. A uno de los grupos se le aumentó la iluminación sucesivamente pasaban los días y al otro se lo dejó con las condiciones anteriores. Esperaban que el grupo con mejores condiciones de trabajo aumentara la producción y así sucedió, pero el otro también lo hizo. Esto sucedió porque los investigadores pidieron la ayuda de estos grupos para realizar las experiencias, o sea, les avisaron que iban a formar parte de un experimento para mejorar las condiciones de trabajo. Los obreros sintieron que salían del anonimato, que no eran los simples engranajes de una máquina, o sea, se sintieron partícipes de la empresa.

Esto tiene un nivel de seguimiento en las ideas de *Abraham Maslow* (Brooklyn, Nueva York, 1 de abril de 1908 - 8 de junio de 1970 Palo Alto, California) con su *Jerarquía de las Necesidades*, atribuyéndole a las necesidades fisiológicas básicas como la alimentación, la vivienda, la vestimenta, etc., la seguridad, el amor tanto de pertenencia como sentirse parte del grupo, la estima, la autorrealización a través del trabajo u otro medio como los ingredientes esenciales que moverían una organización humana del tipo que fuese

Ya *Douglas McGregor* (Detroit, 1906 - 1964) quien es seguidor ferviente de Taylor sostiene con su *Teoría X* que el hombre es perezoso por naturaleza y que tienen – en su conjunto - que ser dirigidos. Al considerarlos vagos por naturaleza y hacer todo lo posible por evitar el trabajo, genera que haya que obligarlos a trabajar, controlarlos por doquier, dirigirlos sin límites y amenazarlos con sanciones. Como el hombre quiere evitar las responsabilidades, y está más interesado en la búsqueda de la seguridad, ante todo; entonces es necesario tratarlos de esta manera.

Con su *Teoría Y* considera que los empleados son creativos, dedicados y que es posible confiarles responsabilidades que el trabajo es tan necesario como el juego y el reposo, que el control externo y la amenaza no son el único medio para obtener esfuerzo. Que el empleado se compromete en la medida en que su esfuerzo es recompensado, y la mejor recompensa es la satisfacción del ego; por

tanto, en las condiciones adecuadas, no solo acepta responsabilidades, sino que también las busca y por ello los empleados llegan a ser creativos.

Una gigantesca inferencia podemos obtener de toda esta enorme escuela de pensamiento administrativo y es que en todos subyace en la función administrativa; léase planificación, organización, dirección y control muchos elementos comunes, claro está con sus particularidades que van de uno a otro a ser tenidos en cuenta, pero destacándose siempre que en materia de planificación tienen la ventaja para las entidades y organizaciones de contar con una disminución de la incertidumbre, aumento de la productividad, mayor eficiencia del control y disminución de los costos.

También posee sus desventajas y es que los planes no adaptativos a la realidad cambiante y los planes rígidos que no permiten la creatividad, afloran a cada paso como resultado de la naturaleza del proceso en el que se tá inmerso desde la administración de los recursos humanos.

Pero también se cuenta en el citado *Proceso de Planificación* con pasos que determinación de la oportunidad de planificación, de obtención de información, de fijación de premisas de determinación y evaluación de los cursos alternativos de acción de selección y del curso de acción y de control de la gestión.

CONCLUSIONES

El Pensamiento Administrativo tiene una historia que describir y muchos diálogos que contar desde la sólida escuela de pensamiento que siempre fue.

La Ciencia de la Administración ha sido resultado de una sustancial acumulación de principios, conceptos, categorías, leyes y regularidades que reunidas sistémicamente han ayudado al nacimiento de esta necesaria ciencia,

Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, George Elton Mayo, Abraham Maslow y Douglas McGregor se inscriben en los líderes indiscutibles de esta escuela de pensamiento administrativo que ha sido de tanta trascendencia a la hora de estudiar y operacionalizar en la práctica el pensamiento y la acción económicas para una formación económica-social como el modo de producción capitalista.

BIBLIOGRAFÍA

Cubeiro, J.C. (1998). Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest.

Fayol, H. (1950). Administración Industrial y General, Sao Paulo, Atlas.

Human Resources Management 4th Edition/Wendell French-University of Washington, Houghton Mifflin Company ISBN: 0-39587132-8

Maslow, A.H. (1954). Motivation and Personality, New York, Harper and Row.

Maslow, A.H. (1962). Toward a Psychology of Being, Princeton, N. J., D. Van Nostrand.

Maslow, A.H. (1965). Eupsychidn Management, Homewood, Ill., Irwin, 1965.

Mayo, E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization, Cambridge, Mass., Harvard University Press,

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.

McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*, New York, McGraw-Hill.

McGregor, D. (1973). *Motivaçao e Liderança*, Sao Paulo, Brasiliense.

Robbins, S.P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición.

Van Haller, G.B. (1976). *Tratado de Psicología Empresarial*, Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca S.A.