

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y SUS EFECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN

La Revolución Industrial provocó que diversos países agrícolas iniciaran una profunda transformación económica y social. Comenzó la explotación de nuevas fuentes de materias primas. Creció la población de las ciudades y el comercio aumentó en gran escala. Solamente los individuos, y no el Estado, eran los que generaban las oportunidades de asociarse y de iniciar empresas.

EL DESARROLLO DE LAS INNOVACIONES TÉCNICAS.

Las primeras causas de la Revolución Industrial, fueron el desarrollo de las innovaciones técnicas en el campo textil, metalúrgico y químico, así como el empleo de una nueva fuente de energía, el carbón, y su utilización la primera máquina de vapor inventada por Jame Watt, en la industria algodonera.

Sin embargo, para llevar a cabo una revolución tecnológica, no era suficiente inventar nuevas máquinas, sino aplicarlas a la producción en masa y, con ello, **incrementar la productividad de la industria. La producción de grandes volúmenes se justificó con una gran demanda de satisfactores. El crecimiento de un potencial financiero, que la consecuencia de la actividad comercial. Gran S alta Bretaña se convirtió en un centro financiero, donde la banca apoyó a la naciente industria.**

El espíritu de laissez-faire.

La segunda causa que provocó la Revolución Industrial, fue el espíritu laissez-faire, (dejar o permitir hacer). Esta Teoría, fue defendida por Stuart Mill, Jeremy Bentham y por David Ricardo, la cual se basaba en la idea de que Adam Smith sostenía en su libro “La Riqueza de las Naciones” que no existe equilibrio económico sin que tenga su fundamento en el libre juego de la oferta y la demanda.

Los Valores del Capitalismo.

La época de mayor progreso en Inglaterra fue entre 1837 y 1901, cuando gobernaba la reina Victoria. La cultura “victoriana” difundió en el occidente los valores de: Perseverancia, respeto, virtud, resignación, sentido del ahorro, altruismo y responsabilidad.

Inglaterra perdió primacía frente a los Estados Unidos y Alemania quienes indicaron su modelo de desarrollo que muy pronto lo superaron.

Este clima político-económico, provocó que algunos países europeos y en los Estados Unidos se multiplicaran empresas industriales. El progreso consistía en transformar las materias primas y productos terminados que servirían como satisfactores de la sociedad.

La industria en aquella época no tenía un método único para iniciarse, crecer y lograr estabilidad. Debido a esta necesidad de profesionalizar las actividades de las empresas, provocaron el movimiento llamado **Administración Científica.**

LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Frederick Wilson Taylor (1846-1915), considerado como el padre de la Administración Científica, fue el primero que trató de desarrollar esta disciplina.

Su primera aportación a la administración fue un análisis crítico, concluyendo que:

- ♪ No existía un concepto claro de responsabilidades en la dirección de la empresa, ni tampoco el empleado.**
- ♪ No existía ninguna forma de medir o estándar de lo que era un trabajo eficaz.**
- ♪ No había incentivos en el desempeño para los trabajadores.**

- ♪ **La administración se utilizaba como un sistema militarizado.**
- ♪ **La administración se basaba en premoniciones e intuiciones.**
- ♪ **Los trabajadores ocuparon puestos para los cuales tenían muy poca o ninguna habilidad.**

Con base en estas conclusiones, Taylor comenzó a desarrollar una nueva visión de la administración empresarial, proponiendo lo siguiente:

- 1. El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y lograr bajos costos unitarios.**
- 2. Para alcanzar estos objetivos, se deberían aplicar **métodos científicos de investigación y experimentación** con los que era posible formular procesos estándar que permitían controlar todas las operaciones.**
- 3. Los empleados, deberían ser científicamente seleccionados para colocarlos donde pudieran aplicar sus aptitudes.**
- 4. Los empleados deberían ser capacitados para desarrollar sus habilidades en el desempeño de su trabajo.**
- 5. Era necesario desarrollar un ambiente de cooperación cercana y amistosa para poder **crear un entorno psicológico de colaboración.****

Estas ideas, aunque simples, a principios del Siglo XX, eran en realidad una verdadera innovación en la administración. Para estas ideas fueron aceptadas tuvieron que pasar más de 20 años para que fueran aplicadas en empresas de los Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania, Holanda y Japón.

Taylor, además de desarrollar la idea de que los métodos mejorarían los resultados de las empresas, también se enfocó hacia los fines que se deberían perseguir en la administración científica, con lo cual, se creó una nueva manera de comprender a la empresa. Así nació la Administración y judicial científica.

- ♪ **Crear una ciencia para estudiar un elemento del trabajo individual, que sustituya al método empírico.**
- ♪ **Escoger científicamente y luego capacitar, entrenar y desarrollar al trabajador. Ante los trabajadores escogían su propio trabajo y se entrenaban por sí mismos lo mejor posible.**
- ♪ **Colaborar ampliamente concentrados para que todo el trabajo que se realice sea conforme a los principios de la ciencia que se fueron desarrollando.**
- ♪ **Debería existir una división igual de tareas y responsabilidades entre la administración y los empleados. Administración debería encargarse de todo el trabajo para el cual estuviera mejor dotada de los empleados. En el pasado, todo el trabajo la mayor responsabilidad eran de los empleados.**

A pesar de todo lo comentado, Taylor, nunca presentó sus ideas como un sistema organizado, sino que las concibió mientras trabajaba en diferentes organizaciones en las cuales no existía un concepto dado de lo que era la responsabilidad del empleado y mucho menos de los resultados que se esperaban de él. Tampoco existía ningún estándar de trabajo, ni relación entre la actividad a desempeñar y las habilidades requeridas para cierto puesto de trabajo, y en el que predominaba un sistema militarizado que Taylor proponía sustituir, según sus propias palabras, era necesario “cambiar el látigo por la motivación”. Desarrolló una nueva forma de comprender la organización.

Su innovación puede tal importancia que aún a la fecha se le considera como una parte muy importante de la ESCUELA CLÁSICA.

HENRY I GANTT.

- ♪ **Humanismo en el trato y en el pago a los empleados.**
- ♪ **La gráfica de GANTT.**

- ♪ **Enseñanza y adiestramiento de los empleados.**
- ♪ **El servicio como un objetivo principal**

HUGO MÜNSTERBERG.

- ♪ **Creación de la psicología industrial.**
- ♪ **Iniciación de un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas entre los empleados.**

WALTER DILL SCOTT

- ♪ **Aplicación de la psicología en la motivación al personal.**
- ♪ **Aplicación de la psicología en la publicidad en la administración del personal.**

HARRINGTON EMMERSON.

- ♪ **Un enfoque más amplio sobre estructura organizacional y su importancia.**
- ♪ **Concentración de esfuerzos sobre los objetivos de la empresa y su relación con la organización.**
- ♪ **Concentración en la utilización de expertos, personal STAFF, consultores empresariales, etcétera.**
- ♪ **Los 12 principios de la eficiencia.**

HARLOW PEARSON

- ♪ **El reconocimiento académico de la administración científica.**
- ♪ **Concentración en el campo total de la administración, elevándolo de un movimiento dedicado al cronometraje el aumento de la rapidez.**

Usted, después de conocer algunas de las aportaciones de la administración científica, es necesario conocer cómo cambió la mentalidad de los empresarios y administradores en relación con lo que significaba la administración.

Según usted, el valor que agregó la administración científica a las tareas de las empresas fue: ¿racionalidad?, ¿Optimización?, ¿Por qué?, ¿Programación?, ¿Reglas?

ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Henry Fayol (1841-1925) fue sin duda el precursor más importante de la administración moderna en Europa y en el resto del mundo.

Su primera aportación consistió en precisar algunos de los principios que juzgaba necesario que se aplicaran para la buena marcha del negocio. Estos principios fueron:

- 1. División del trabajo.** El objetivo es lograr una **mayor productividad**. La especialización en una tarea, desarrollará destrezas que en el corto plazo lograrán un incremento en los resultados. Lo malo de la especialización es la frecuente fatiga y aburrimiento en el trabajo.
- 2. Autoridad.** Es el derecho de dar órdenes y de exigir a los demás obediencia. Es necesario distinguir entre la autoridad oficial de un director, derivado de su puesto y la autoridad personal, integrada por su inteligencia, experiencia valor moral, capacidad directiva, etcétera. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, en su consecuencia natural y contraparte esencial, ya que donde se ejerce autoridad surge la responsabilidad.
- 3. Disciplina.** Es obediencia, aplicación, energía, conducta que muestra de respeto, observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados. A través de.
 - a. Buenos supervisores en todos los niveles.**
 - b. Acuerdos tan claros y justos como sea posible.**
 - c. Sanciones y castigos aplicados con buen criterio.**

4. **Unidad de mando.** Para cualquier acción, un empleado debe recibir órdenes únicamente de un supervisor. El doble mando lo único que ocasiona son conflictos
5. **Unidad de dirección.** Este principio se expresa en: “una cabeza un gran para un grupo de actividades que tengan un mismo objetivo”. Es la condición esencial de la unidad de acción, la coordinación de fuerzas y el enfoque del esfuerzo. La unidad de mando no puede existir sin Dirección, pero no nace de ella.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general de la empresa.** El interés de un empleado o un grupo de empleados, no debe prevalecer sobre el de la empresa, mismo que debe estar por encima del interés de los empleados.
7. **Remuneración.** Es el precio por los servicios prestados, debiendo ser justa y proporcionar satisfacción, tanto al personal como la empresa, buscando siempre que:
 - a. **Asegure una remuneración justa.**
 - b. **Estimule la perspicacia, recompensando el esfuerzo bien encaminado.**
 - c. **No genere un pago excesivo de hacienda los límites razonables.**

Las diversas formas de pago para los empleados son:

- d. **Jornadas.**
 - e. **Tarifas por tarea.**
 - f. **Trabajos a destajo.**
8. **Centralización.** Este sistema no es bueno ni malo en sí mismo, susceptibles de ser adaptado a capricho de los administradores según las circunstancias: siempre está presente en mayor o menor grado en todas las

organizaciones. Que hace a centralizar o descentralizar, es una sencilla cuestión de proporción, encontrar el grado óptimo para la empresa en particular.

9. Cadena de mando (línea de autoridad). Es la serie de supervisores que van desde la autoridad máxima hasta los niveles más bajos. La línea de autoridad es la ruta que siguen, de acuerdo a cada eslabón de la cadena; todas las comunicaciones parten o van hacia la autoridad superior.

10. Orden. “Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”-

a. Orden material. Presupone un lugar juiciosamente escogido y la apariencia de concierto es sólo una imagen falsa o imperfecta del orden real. La limpieza es sinónimo de orden.

b. Orden social. Presupone la ejecución con éxito de dos de las actividades más difíciles de la administración:

i. Buena organización y

ii. buena selección. Exige un conocimiento preciso de las necesidades humanas de los recursos de la empresa y un equilibrio constante entre ambas.

11. Equidad. ¿Por qué equidad y no justicia? Justicia es poner en ejecución las reglas ya establecidas, pero las reglas no deben prever todo, ya que deben ser interpretadas.

La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia y de la justicia, y no excluye de la energía, ni la severidad, y su aplicación requiere de mucho criterio, experiencia y bondad.

12. Estabilidad del personal. La inestabilidad del personal es al mismo tiempo causa y efecto de un funcionamiento defectuoso. Suponiendo que posea las habilidades

requeridas, un empleado necesita tiempo para acostumbrarse nuevo trabajo y para realizarlo con éxito.

13. **Iniciativa.** En todos los niveles de la organización, la iniciativa aumenta la satisfacción y la energía por parte de los empleados. La iniciativa de todos, representa una enorme fortaleza del negocio. Se necesita mucha discreción e integridad para inspirar y mantener la iniciativa general dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad de la disciplina.

14. **Espíritu de grupo (trabajo en equipo).** “La unión hace la fuerza”. Los altos administradores harían bien en reflexionar sobre este proverbio. La armonía, *la unión entre el personal de una empresa*, significa una gran fortaleza para la firma. Debe pues, hacerse un esfuerzo por establecerla.

Henry Fayol no sólo escribió estos principios, sino que tuvo el acierto de clasificar las actividades de una empresa como sigue:

- a. Técnica (producción).
- b. Comercial (compra, venta e intercambio).
- c. Financiera (obtención y utilización del capital).
- d. De seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
- e. De contabilidad (incluye estadísticas).
- f. De administración (**planeación (predecir el futuro y pasar un programa de acción), organización (construir el doble organismo material y social de la empresa), dirección (conducir las actividades requeridas) y control (verificar que todo ocurre de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas)**).

APORTACIONES DE LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

General Electric Co en EUA, Chicago Ill, decidió realizar estudios durante un año con el propósito de conocer la relación entre la **productividad de los empleados y las **condiciones ambientales** de trabajo, de manera particular, la relación existente entre productividad e iluminación.**

Los estudios fueron realizados por Elton Mayo que comenzó tratando de averiguar precisamente por la relación entre productividad e iluminación, pero el experimento fue un fracaso, sin embargo, un verdadero fue un acierto por otros descubrimientos relacionados con la psicología individual y de grupo, que se dan en el trabajo.

El plan original suponía encontrar la relación entre variables tales como la iluminación, temperatura, humedad, horas de sueño, períodos de descanso, etc., y como afectaban al nivel de productividad.

Los descubrimientos fueron sorprendentes, porque mostraron la importancia de la **organización social y su influencia sobre la producción.**

El experimento de la iluminación fue expuesto como sigue: En una primera área de trabajo se instalaron niveles de intensidad de luz de acuerdo con cierto número de lámparas. En una segunda sección de trabajo se instalaron otras lámparas más potentes. Los cambios de iluminación entre estos dos grupos habrían de medirse con el resto de los trabajadores de la empresa que laboraban en condiciones de iluminación normales.

Los grupos experimentales mostraron incrementos en la producción, pero sin relación alguna con el aumento o disminución de la iluminación. Ante eso, *Mayo* decidió rediseñar el experimento formando dos grupos, experimental y otro de control. Los resultados desconcertaron al investigador y a sus colaboradores de la *Universidad de Harvard*.

Se volvió modificar el experimento, seleccionándose a dos grupos que iniciarían sus tareas en condiciones exactamente iguales. Cada grupo comenzó sus tareas con 10 lámparas encendidas. A un grupo no se le disminuyó la intensidad de la iluminación de manera progresiva, y a otro grupo sólo trabajaba con tres lámparas, sin embargo, para su sorpresa, la eficiencia laboral se mantuvo igual a la del grupo al que no se le disminuyó la iluminación.

Una de las conclusiones fue que las actitudes de los trabajadores se modificaron porque no estaban bajo las órdenes de ningún supervisor, sino de un observador. Los trabajadores se desempeñan con confianza y expresaban sus ideas con libertad; sus relaciones sociales eran más amistosas y las actividades de convivencia se extendieron hasta fuera del ámbito de trabajo, además, el ausentismo se redujo notablemente.

Las áreas diseñadas para el experimento se transformaron entonces el núcleo social, consultado en la forma de interactuar, y constituyéndose en una organización informal.

La investigación no duró un año, sino que se prolongó por 26 años. Sus descubrimientos modificaron la forma de entender a la empresa y al trabajo de las personas.

Las aportaciones principales fueron las siguientes:

- 1. La empresa es una entidad social, formada por múltiples grupos informales o espontáneos.**
- 2. El interés de las personas en su trabajo no se limita a un vínculo económico, sino a las relaciones sociales, donde están presentes las necesidades de reconocimiento y la motivación.**

- 3. Mientras que la administración científica sostenía que la productividad estaba en función de las condiciones de remuneración de los métodos de trabajo, el investigador Mayo demostró que son los factores sociales y psicológicos los más importantes para la productividad en el trabajo.**
- 4. La alta o baja productividad está en función de la presión o cohesión del grupo de trabajo. El grupo de trabajo informal es una unidad de vital importancia porque influye en las actitudes hacia el trabajo y, por lo tanto, en la productividad.**
- 5. El ser humano es un ser social, por lo cual, la productividad no es un problema de métodos, sino;**
 - a. del espíritu de colaboración,**
 - b. de un clima de confianza y de**
 - c. la interacción humana constructiva.**

Las conclusiones más importantes fueron:

- ✚ Que la conducta y los sentimientos están estrechamente relacionados,**
- ✚ Que el grupo tenía una influencia significativa sobre el individuo;**
- ✚ Que los estándares del grupo contribuyen mucho establecer la productividad individual del trabajador y**
- ✚ Que el dinero es un factor de menor importancia para atender el rendimiento, en comparación con los estándares, sentimientos y seguridad del grupo.**

Todas estas conclusiones llevaron a otorgar mayor trascendencia del factor humano en función de las organizaciones y la construcción de sus metas. Numerosos seguidores han enriquecido confirmando la orientación de este estudio, ya que sus aportaciones tienden a humanizar a la administración.

LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA BUROCRÁTICA.

Max Weber (1864-1920) fue un sociólogo alemán de principios de siglo que desarrolló su idea de lo que debe ser una organización, basada fundamentalmente en una variable clave: AUTORIDAD.

Una empresa debe organizarse con base en reglas impersonales que establezcan una disciplina ideal dentro de ella.

Esto es lo que Weber llamó burocracia, cuyo concepto se interpretaba en aquel tiempo diferente a como se le interpreta en la actualidad, “orden”.

El término burocracia actualmente tiene una acepción distinta de la original. Entonces significaba orden, por lo tanto, llamaba así a los trámites innecesarios y al exceso de personal en las organizaciones.

Al pasar el tiempo, el término burocracia se convirtió en una expresión de ineficiencia.

Los sociólogos han afirmado que la burocracia es una condición que existe lo largo de un continuo más que estar presente o ausente. Hall, por ejemplo, sugiere que el grado de burocratización se puede determinar con base en seis dimensiones:

- 1. La división del trabajo basado en la especialización funcional;**
- 2. Una jerarquía de autoridad perfectamente definida.**
- 3. Un sistema de reglas que especifiquen los derechos y obligaciones de cada puesto.**
- 4. Un sistema de procedimientos para controlar las situaciones de trabajo.**
- 5. La impersonalidad de las relaciones interpersonales.**

6. La promoción y selección de los empleados con base en su competencia técnica.

ESCUELA CUANTITATIVA

Para ser más objetivos los acontecimientos empresariales y poderlos cuantificar es lo que buscan escuela cuantitativa. Muchas de sus aplicaciones fueron resultado de soluciones a problemas de tipo militar durante la Segunda Guerra Mundial. Los científicos encargados de resolver los problemas de logística y de operación, ocuparon posiciones directivas y de asesoría en diversas compañías en donde aplicaron su experiencia para buscar mayor objetividad y control en la toma de decisiones.

Una extensión natural de la administración científica que es más representativa del enfoque cuantitativo moderno, es el movimiento de investigación de operaciones, que cobró fuerza durante la Segunda Guerra Mundial. La investigación de operaciones se emplea técnicas de construcción de modelos para resolver problemas de decisiones administrativas. Ellos emplean en forma directa en general las matemáticas. Las técnicas basadas en las matemáticas como la programación lineal, las líneas de espera y la simulación aplicadas a problemas administrativos como el transporte, los lotes óptimos de inventarios, los tiempos de espera, etcétera.

Las matemáticas y la estadística han contribuido a desarrollar la ciencia administrativa y han aportado un criterio analítico.

La tecnología de la computación ha facilitado la utilización de métodos cuantitativos complejos, aunque en la investigación de operaciones son más bien un cúmulo incoherente de aspectos y enfoques, existen ciertos conceptos clave que permiten distinguir una tendencia.

Los principales criterios de la teoría cuantitativa son los siguientes:

- 1. Hace hincapié en el método científico.**
- 2. Da un enfoque sistemático para la solución de problemas.**
- 3. Construcción de modelos matemáticos.**
- 4. Cuantificación y utilización de procedimientos matemáticos y estadísticos.**
- 5. Interés por los aspectos técnico-económicos más que por los psicosociales.**
- 6. Uso de las computadoras.**
- 7. Hace hincapié en el enfoque sistemático global.**
- 8. Búsqueda las decisiones óptimas con base en suposiciones de un sistema cerrado.**
- 9. Orientación hacia modelos normativos, más que descriptivos.**

De hecho, aportación cuantitativa dio a los negocios un valor agregado: la **objetividad.**

La percepción subjetiva, la intuición o las corazonadas fueron desechadas para darle paso a las fórmulas matemáticas, que, si bien no pudieron reducir todos los fenómenos a ecuaciones, si consiguieron dar imparcialidad y objetividad a las decisiones de la dirección.

LA ESCUELA DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

Aportó a la administración el significado de la interdependencia de las variables externas e internas que afectan a las empresas, al reunir estas variables en un SISTEMA.

Se define Sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes o componentes o subsistemas interdependientes, delineado por límites identificables de su ambiente.

El sistema abarca multitud de variables. Por ejemplo, el Universo tiene sistemas galácticos, geográficos y moleculares. En Biología el cuerpo humano es un sistema de partes dependientes, con subsistemas.

Entonces, *Kenneth Boulding* nos da una clasificación de diversos niveles jerárquicos:

- 1. El primer nivel es el de primer nivel es el de la estructura estática, como por ejemplo la anatomía del universo.**
- 2. El siguiente nivel es un sistema dinámico simple, que considera movimientos necesarios y predeterminados se le puede llamar reloj de trabajo.**
- 3. Posteriormente encontramos el mecanismo de control o sistema cibernético, para el que puede usarse el nombre de nivel de termostato. El sistema es autorregulable para mantener el equilibrio.**
- 4. El cuarto nivel es el del sistema abierto o autoestructurado. Aquí la vida se comienza a diferenciar. Puede llamarse nivel celular.**
- 5. El siguiente nivel puede ser llamado genético-social; está caracterizado por la existencia de plantas y dominar el mundo empírico de los botánicos.**
- 6. El quinto nivel es el sistema animal que se caracteriza por su movilidad, comportamiento.**
- 7. El siguiente es el nivel humano, es el del ser individual, considerado como un sistema de conciencia y capacidad para utilizar el lenguaje de los símbolos. El sistema asociado sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel el cual toma en cuenta el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, transcripción de imágenes en registros históricos, simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.**

8. Los sistemas trascendentes completan los niveles de clasificación. Estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas interrelaciones (1956).

9. Por empresa en un sistema tiene:

- a. Partes o componentes relacionados entre sí.**
- b. Normas que rigen las relaciones entre las partes.**
- c. Finalidad o propósito como entidad.**
- d. Interactúa con su ambiente.**
- e. Un siglo de acontecimientos que si identifican como procesos del sistema.**
- f. Poder para mantener o mejorar su desempeño empresarial si se introducen cambios para lograr un uso más eficiente y eficaz de sus recursos**
- g. la principal aportación del enfoque de sistemas es comprender “la visión de conjunto de la realidad y las múltiples interdependencias de las variables que la conforman”.**

LA ESCUELA NEOCLÁSICA

Este enfoque representa un movimiento heterogéneo, que, si bien no expresa puntos de vista contrapuestos, orienta a la administración hacia la innovación, la competitividad y la necesidad de las organizaciones de aclarar sus objetivos y estrategias. Entre los más destacados expositores de esta corriente se encuentran Peter F Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale.

El enfoque neoclásico se tipifica con las siguientes características:

- 1. Máxima importancia a los objetivos y resultados de la empresa.**

- 2. Redescubrimiento de las aportaciones de los clásicos para adaptarlos a las contingencias actuales.**
- 3. Elaboración de un enfoque pragmático (o sea que se refiere a la práctica, no a la teoría o a la especulación) y desarrollo de los instrumentos aplicables al área administrativa.**
- 4. Integración de las aportaciones relevantes de todas las tendencias administrativas.**

LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un nuevo enfoque de las empresas, que data de los 70's. El medio, cada vez más dinámico, obligó a las organizaciones a definir y planificar su cambio. El desarrollo organizacional es el **proceso del cambio planificado Debido a que al cambio puede ser reactivo o proactivo, la tendencia al desarrollo organizacional es preparar a la organización para adecuarse bajo un plan estructurado a la necesidad de adaptación al cambio.**

Según *Waren Bennis*, son 4 condiciones básicas que dieron origen al Desarrollo Organizacional:

- 1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente de la empresa.**
- 2. Un aumento del tamaño de las empresas, responsable de que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para mantener su crecimiento.**
- 3. Una diversificación creciente, así como una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen estrecha vinculación entre actividades y personal altamente calificado y con diversas aptitudes.**
- 4. Cambio del comportamiento administrativo debido a:**

- a. Un nuevo concepto del hombre basado en un mayor conocimiento de sus necesidades que sustituye la idea del hombre ultrasimplificado, inocente y mecanizado.**
- b. Un nuevo concepto del PODER, basado en la colaboración y en la razón, en lugar del modelo del Poder apoyado en la coacción y la amenaza. Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas, que desplazó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.**

En resumen, el Desarrollo Organizacional, es todo cambio planificado. O sea, es una respuesta de la empresa a los cambios que se le presentan.

Existen supuestos básicos consensados que son, según Chiavenato:

- 1. Constante y rápida mutación del ambiente.**
- 2. Necesidad de continua adaptación al cambio.**
- 3. Interacción entre la organización el medio que la rodea.**
- 4. Interacción entre los individuos y la organización.**
- 5. Objetivos individuales de objetivos organizacionales.**
- 6. El cambio organizacional debe ser planeado.**
- 7. Necesidad de que la gente participe y se comprometa.**
- 8. Variedad de modelos y estrategias del desarrollo organizacional.**

El desarrollo organizacional exige cambios estructurales, decir una organización formal y cambios en el comportamiento de la estructura organizacional en general las alteraciones del comportamiento están orientadas principalmente a desarrollar equipos administrativos coherentes y homogéneos para lograr una mejor comunicación y creatividad, así como romper la resistencia

al cambio y poder valorar los aspectos humanos del trabajo. (Motta 1975).

LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

Las principales tendencias de la administración anteponían son tres:

- 1. Administración de calidad (Total Quality Management).**
- 2. Administración participativa.**
- 3. Creatividad en la administración.**

Tendencia hacia la administración de calidad.

Esta corriente la administración más importante de la época contemporánea. La calidad, es principalmente una filosofía, es una forma de trabajar de una metodología para lograr mejores resultados. William Deming, fue invitado a Japón en 1950 para dictar una serie de conferencias sobre la calidad. Sus ideas en relación con el tema, no sólo despertaron un marcado interés en las empresas japonesas, sino un movimiento de compromiso diversas organizaciones, para adoptar y desarrollar un enfoque de calidad.

¿Qué significa la calidad? El concepto de la calidad se ha convertido en una moneda corriente entre las organizaciones. Ha surgido una filosofía administrativa, centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables, en función de los clientes que reciben los productos o los servicios.

¿Cuáles son los fundamentos de calidad? El concepto de calidad tiene tres cuestiones muy importantes que deben ser tratadas: ¿Qué exige la administración de la empresa? ¿Qué implica para el personal involucrado? ¿Cuáles son los axiomas básicos de la filosofía de la calidad?

¿Que exige la administración de la empresa?

- 1. Compromiso de la dirección General.**
- 2. Espíritu de respeto y motivación de logro.**
- 3. Lograr competitividad internacional.**
- 4. Retribuir con base en resultados a los empleados, no en su esfuerzo.**

¿Qué implica para el personal involucrado en la empresa?

- 1. Un compromiso de autocrítica y mejora continua.**
- 2. Una definición de sus clientes internos y clientes externos.**
- 3. Un ambiente de confianza y espíritu de colaboración y trabajo en equipo.**

¿Cuál es la filosofía de la calidad y sus axiomas básicos?

- 1. Espíritu de prevención, nunca de corrección.**
- 2. Autocontrol como proceso de crecimiento.**
- 3. Búsqueda de la excelencia.**
- 4. Un alto espíritu de servicio.**

El enfoque de la organización hacia la calidad, es un proceso educativo requiere compromiso, capacitación, entrenamiento, motivación, participación y autocontrol.

Es la creación de una cultura de la empresa, aun cuando requiere técnicas y métodos de cambio por parte de todo el personal.

Japón demostró al mundo que la calidad de la filosofía que produce resultados efectivos y que lleva a empresas mediocres a niveles de estándares de competitividad internacional.

Una segunda tendencia de capital importancia consiste en orientar la tarea organizacional hacia una administración participativa, lo cual implica el involucramiento de las personas

con el trabajo. Lo opuesto es la administración autocrática, en la que los jefes sólo ordenan a los demás lo que debe hacerse.

La participación supone diferentes niveles de involucramiento.

- 1. Un primer nivel es el de la participación en la información. Para desempeñar un trabajo eficaz, o las personas de la empresa deben tener un determinado nivel de conocimiento. El nivel más elemental de participación es tener la información necesaria y suficiente de acuerdo con el nivel que se ocupa.**
- 2. Un segundo nivel es el de asesoría. Quién desempeña un trabajo, posee capacidad y experiencia que lo prepara para asesorar a los niveles superiores en las decisiones que deban ser tomadas. Un jefe desarrolla una administración participativa, cuando solicita sugerencias a sus subalternos y los consulta cuando debe tomarse una decisión importante.**
- 3. Un tercer nivel es la toma de decisiones. La participación consiste en responsabilizar a las personas en las decisiones que deberán ser tomadas. El jefe delega en los subalternos precisamente la toma de decisiones. Delega y esperar resultados. Mi sugerencia personal es que cuando se delega alguna actividad, debe supervisarse de alguna manera, en forma periódica el trabajo hecho y utilizar la retroalimentación para saber si el personal entendió el trabajo realizar y si éste se está llevando a cabo de manera correcta.**

¿Qué beneficios tiene la administración participativa? ¿Por qué está cobrando importancia en las empresas de todo el mundo?

Algunas de las razones más importantes son:

- 1. Mejora la calidad de las decisiones administrativas.**
- 2. Estimula la productividad de los empleados.**

- 3. Incrementa la moral y la satisfacción de los empleados en el trabajo.**
- 4. Capacitar a las organizaciones para responder más eficazmente a las demandas del medio en que interactúa.**

CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

La creatividad es el fundamento de cualquier empresa. En las organizaciones, toda actividad gira en torno a los preceptos:

- 1. Solucionar problemas y**
- 2. Detectar oportunidades de negocio**

No existe directivo o administrador que no se dedique en su parte esencial a enfrentar condiciones que entorpecen el logro de los objetivos que se propone. A estas condiciones se le llaman problemas, escasez de materia prima, disminución de precios por parte de la competencia, el personal no tiene el espíritu de servicio, los clientes cambian sus gustos y preferencias, los recursos financieros son limitados y muy altas las tasas de interés, etcétera. Ante este cúmulo de circunstancias adversas, el administrador tiene la necesidad de saber qué debemos hacer y qué alternativas tenemos o podemos generar.

La creatividad *es el proceso que permite encontrar posibles soluciones a las dificultades en el logro de nuestros objetivos.* Sin creatividad, no habría más opción que repetir alguna experiencia anterior, donde se fue creativo y se encontró algún tipo de solución. La empresa puede enfrentar oportunidades que impliquen determinar con precisión qué nuevos productos o servicios ofrecer a los clientes, cómo optimizar el uso de la capacidad instalada, cómo retener a los clientes actuales, cómo destacar en el mercado las ventajas de nuestros servicios, cómo sistematizar nuestras ideas que las personas generan en el trabajo, como mantener la lealtad y motivación del personal, etcétera. También para

dar respuesta a las oportunidades que se nos presentan, requerimos de la creatividad.

Sin ideas, las oportunidades no se descubren ni mucho menos se aprovechan.

Uno de los más destacados investigadores de los procesos creativos Eugene Raudsepp (1975) afirmó que todos los días tenemos oportunidad de ejercitar en el trabajo nuestras facultades creativas. Quienes tienen funciones ejecutivas lo hacen, algunos con más creatividad y más imaginación que otros y por lo tanto tendrán más valor para sus empresas.

Esto no es un asunto de suerte, sino de ejercer la capacidad creativa en forma disciplinada, para lo cual es necesario que se den seis pasos clave:

- 1. Ensanchar horizontes.** Uno de los principales motores del talento creador, es acumular gran tanque de conocimientos durante la formación y los estudios que posee una persona. El administrador que tiene amplio conocimiento de muchos campos, puede descubrir las analogías de algunas situaciones y generar ideas importantes e ingeniosas.
- 2. Cultivar un campo de actividad.** El ejecutivo de espíritu creador, necesita muchos conocimientos generales, mas no por eso debe descuidar su propio campo, por lo cual, debe tener algo más que su destreza para manejar las rutinas de su ocupación. Debe poseer un conocimiento profundo de los principios básicos y los conceptos fundamentales de su especialidad. Conocer a fondo su propio campo le permitirá aplicar gran variedad de enfoques en determinado problema.
- 3. Delimitar el problema cuidadosamente.** En las organizaciones, los administradores se hallaban acosados esos problemas, por eso, no debemos preocuparnos mucho por donde haya problemas, porque la verdadera

dificultad suele estar en desentrañar cuál es el problema verdadero importante. La definición correcta de los problemas es decisiva para encontrar soluciones eficaces e ingeniosas.

- 4. Buscar ideas.** Cuando se aborda un problema desde todos los ángulos posibles, el continuo pensar y discutir con imaginación, produce bastante material para trazar un bosquejo sistemático y ordenado. Puede haber múltiples metodologías para provocar la gestación de las ideas creativas.
- 5. Animarse cuando el entusiasmo decae.** La presión incesante, o la incapacidad de desprenderse de los problemas, a veces impide el descubrimiento de las soluciones eficaces y con frecuencia se presentan cuando uno ha suspendido los intentos conscientes de resolver el problema.
- 6. Prepararse para la presentación de las ideas.** Antes de hacer de la idea, y pulirla y perfeccionado. Cualquiera que sea nuestra posición, siempre tendremos que convencer a alguien de los beneficios de una nueva idea el administrador tendrá que proponer y mejorar en base a los pies de los demás y en base a sus propias ideas también. Debe dar oportunidad de que se ensamble tanto la creatividad individual, como la participación activa de un equipo de trabajo.

Precisamente, es en las organizaciones que surgen de las ideas, se transforman, crecen, progresan y perduran o desaparecen en función de aquellas que las hacen declinar o renovarse.

Las aportaciones a la administración se pueden clasificar en tendencias o escuelas, de acuerdo con su idea central. Algunas aportaciones son muy significativas o trascendentales, otras, no por ser modestas, no significa que sean menos importantes. Revise a los autores mencionados, pero no explicados, en alguna

de las tendencias o escuelas de la administración. Investigue documente la aportación que han realizado. Exprese su opinión sobre la importancia de la contribución que ha investigado.³⁶

¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES?.