

PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO: MEJORA CONTINUA

Dra. María del Carmen Beltrán López

Universidad LAMAR

carmenbelmx@yahoo.com.mx

Guadalajara, Jalisco, México

RESUMEN

La teoría surge de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, la productividad humana de sus organizaciones y el logro exitoso de la producción y de las ventas. Cuando las compañías son capaces de derribarse entre sí más fácil y rápidamente, conforme su ventaja tecnológica resulta cada vez más fácil de reproducir, entonces el origen constante de su ventaja competitiva deja de residir en los bienes y servicios y pasa a la fuerza colectiva de sus cerebros. Es trascendente destacar que uno de los mayores diferenciadores de la actualidad, fue la caracterización de la organización informal, que actualmente está muy latente en algunas organizaciones del mundo. Es así como varias de ellas identifican a los líderes sensibles, para que trabajando simultáneamente con los gerentes de área, alcancen el desempeño de los objetivos de la organización.

ABSTRACT

The theory of Human relations that emerges from the need to counter the strong tendency of dehumanization of work, human productivity and their organizations for the successful achievement of production and sales. When companies are able to overthrow each other down more easily and quickly, as their technological advantage becomes increasingly easy to reproduce, then the constant source of their competitive advantage ceases to reside in goods and services and passes to the collective strength of their intellectual capital. It is important to point out that one of the biggest differentiators of present times was the characterization of the informal organization, which is currently present in some organizations around the world. This is how several of them identify the sensitive leaders, so that they work simultaneously with the area managers, and they achieve the performance goals of the organization.

Dra. María del Carmen Beltrán López. Catedrática de UNIVERSIDAD LAMAR (incorporada a la Universidad de Guadalajara) Doctorada en Competencias Educativas, Maestría en Ciencias del Hombre, Licenciatura en Ciencias de la Educación y Licenciatura en Homeopatía. Impartiendo materias en 5 carreras de Licenciatura con las materias: Seminario de Titulación, Metodología y Práctica de la Investigación. En Maestría: Alta Dirección, Liderazgo, Habilidades Directivas y Proyectos de Investigación. Experiencia en Unidades de aprendizaje Escolarizadas, Semiescolarizadas y Educación a Distancia.

Palabras clave: pensamiento administrativo - tipos de liderazgo - clima organizacional - desarrollo integral - relaciones intersociales./ Administrative Thinking- Leadership styles - Organizational Climate- Integral Development - Intersocial relationships.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando uno empieza a hablar del pensamiento administrativo, no puede evitar relacionarlo con la pirámide de Maslow, donde el crecimiento se va dando a partir del cumplimiento de las necesidades fisiológicas, para terminar en la autorrealización.

Para poder entender la administración en el tiempo presente, debemos echar un clavado hacia el pasado, donde nos encontraremos que es desde A.C. cuando el pensamiento administrativo existió y comenzó a organizar todo a su alrededor. Y aunque reconocemos que el mundo no es el mismo ni siquiera al del siglo XX, imaginemos cómo era antes, en siglos pasados, en muchísimos siglos antes, en China, en Egipto, en el México mismo, en Estados Unidos de Norteamérica, entre otros. Pasando desde luego con autores como Douglas McGregor, Henry Fayol, Frederick Taylor y Elton Mayo, sabedores todos de que las organizaciones enfocadas en su gente, tienen sentadas las bases para edificar una superioridad profesional sostenible.

2. PROBLEMÁTICA

Las empresas que se dicen modernas, se encuentran inmersas en la globalización que siempre es cambiante, ya que necesitan innovarse y proyectarse en su imagen corporativa, por medios de técnicas y medios expresivos, que le permitan fijar en la mente de los empleados –en este caso-, y que sean éstos los que formen parte de los logros o que sean aquellos los que se vean beneficiados por los bienes y servicios que se brindan por medio de estas.

Esto anterior, hace necesario que se establezcan procedimientos y normas que permitan a las Organizaciones modernas se mantengan a flote, así también se hace necesario proyectar estratégicamente para enfrentar los nuevos retos que día a día se presentan en el mercado y mundo globalizado, sean estos competitivos o de imagen.

Por esto se hace menester el romper representaciones y tener ejemplos relacionándolos con todos los representantes generales de nuestra corporación, por lo tanto es trascendental retornar nuestro paso a nuestro medio ambiente y auxiliar a formar el nuevo ser humano integral, dando una atención al pensamiento administrativo que durante años ha prevalecido y demostrado que sigue vigente y con mucho éxito cuando se siguen los pasos precisos.

Dentro de una organización se hace necesario el uso constante de la comunicación interna, ya que es la que propicia la coherencia de acciones entre personas que participan centralmente de la misma, es necesario recordar que la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. ¿Pero... cuál ha sido la postura del pensamiento administrativo moderno?

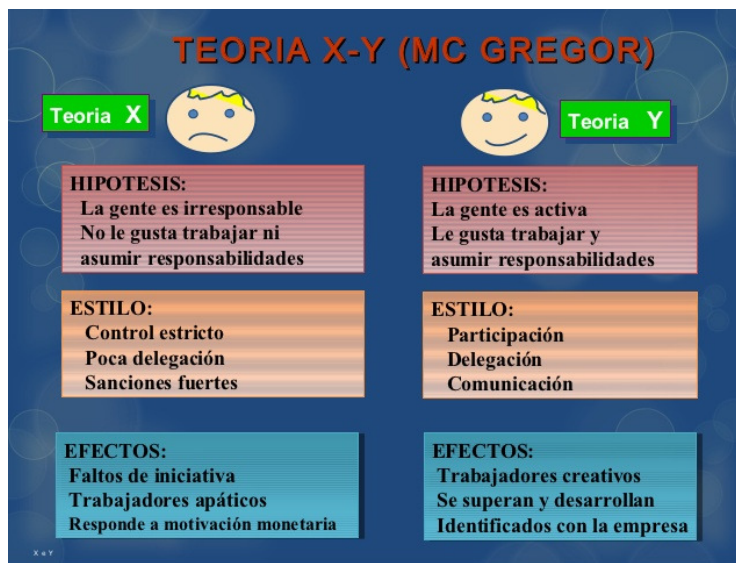
3. PENSADORES ADMINISTRATIVOS

3.1 DOUGLAS MCGREGOR

Dicen que la administración es un desatino, porque se enfoca al mismo tiempo en la continuidad y en el cambio, pero debemos de comprender que la continuación en el pensamiento de la administración, han hecho que las corrientes que siempre han sido y perseveran potentes y

trascendentales, consiguen ayudarnos a diferenciar las opiniones genuinamente creativas de las aparentes opiniones resplandecientes, pero que sin embargo carecen de valía.

Ahora bien, en este tema de Pensamiento Administrativo, comentaremos sobre las teorías X y Y de McGregor. El creador de las teorías X e Y es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Como dijo Warren Bennis, mencionado por Aquino (2009) todos debemos algo a McGregor, tengamos o no conciencia de ello. Las teorías se muestran en la siguiente imagen:



Gráfica 1 Fuente: Pulido, J. 2012

En esta teoría, la X considera que la mayoría de las personas sienten aversión por el trabajo y lo evitan siempre que pueden. Tienen que ser controladas y amenazadas para que trabajen bien. (Rusell, 2011). McGregor considera que esta teoría es equivocada, porque cuando se llegan a cubrir las necesidades (Maslow) el trabajo deja de ser fuente de inspiración para los trabajadores y buscan satisfacerlas fuera de su trabajo.

Por otro lado, la teoría Y considera que los trabajadores tienen la suficiente responsabilidad para asumir que pueden trabajar sin tener que ser "cuidados"; que se comprometen con su labor porque les motiva que se les solicite compromisos con mayor responsabilidad. McGregor (2011: p. 186) considera que son personas creativas que pueden usar su ingenio para resolver problemas en el trabajo.

Ahora bien, hablando de los pensamientos de la administración, nos refiere al punto de vista característico de la corriente de la administración científica. El nombre administración científica se debe al experimento de emplear los procesos del saber a los inconvenientes de la administración, con el fin de conseguir excelente eficacia laboral. Los primordiales procesos indiscutibles aplicables a los problemas de la gerencia son la indagación y la comprobación. La escuela de la administración

científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA. (Vivas, 2001)

3.2 TEORÍA CLÁSICA DE HENRY FAYOL

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se diferenció por su orientación holística integral, es decir, sus saberes comprendieron todas las esferas de la organización, ya que para Fayol era muy significativo tanto ceder como producir, invertir como certificar los bienes de una sociedad. En fin, la organización y sus elementos se pensaban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos.

En este artículo también entra Fayol (1841-1925) y su pensamiento administrativo en lo que se refiere a las 5 reglas o deberes de la administración, que son:

- Planeación: crear un método de trabajo para el porvenir.
- Organización: ofrecer y reunir capitales para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: administrar, preferir y valorar a los empleados con la intención de conseguir el mejor compromiso para lograr lo proyectado.
- Coordinación: unificación de los esfuerzos y protección de que se participe en la información y se resuelvan los problemas.
- Control: avalar que las vicisitudes sucedan de acuerdo con lo planeado y cumplimiento de las operaciones correctivas ineludibles de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo (Nelson, 2011), los que se muestran a continuación:

- “División del trabajo.- Plantea que la organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización.
- Autoridad y responsabilidad.- Debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y responsabilidad (funciones) (ver más sobre la diferencia entre autoridad y poder). La autoridad debe ser igual a la responsabilidad
- Disciplina.- Significa el respeto a las normas y reglamentos de la organización. La disciplina puede ser auto-disciplina, o puede ser forzada.
- Unidad de mando.- Un subordinado (empleado) debe tener sólo un superior (jefe o gerente). Un subordinado debe recibir órdenes de un solo superior.
- Unidad de dirección.-Todas las actividades que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente, y debe utilizar un plan y procedimientos establecidos.
- Interés general sobre el individual.- El interés individual se le debe dar menor importancia, mientras que el interés general debe tener mayor importancia. Si no, la organización colapsará.
- Justa remuneración al personal.- Si una organización quiere que los empleados sean eficientes y de mejor rendimiento, entonces debe tener una buena política de remuneración. Esta política debe dar la máxima satisfacción tanto para el empleador como para los empleados.

- Delegación vs. Centralización.- En la centralización, la autoridad se concentra sólo en pocas manos. Sin embargo, en la descentralización, la autoridad se distribuye a todos los niveles de gestión. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada. Si existe una centralización completa, entonces los subordinados no tienen autoridad (poder) para llevar a cabo su responsabilidad (deberes). Por lo tanto, debe haber un equilibrio entre la centralización y la descentralización.
- Jerarquías.- Une a todos los miembros (directivos y empleados) de arriba a abajo. Cada miembro debe saber quién es su superior. También debe saber quién es su subordinado. La jerarquía es necesaria para una buena comunicación y no debe romperse.
- Orden.- Debe haber una Orden de cosas y personas en la organización. Para las cosas se llama orden material. Para las personas se llama Orden Social. Orden de materiales se refiere a “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Orden social se refiere a la selección del “hombre adecuado en el lugar adecuado”.
- Equidad.- Los gerentes deben utilizar la equidad en el trato con los empleados. La equidad es una combinación de bondad y justicia. Equidad crea lealtad y devoción en los empleados.
- Estabilidad del personal.- Un empleado necesita tiempo para aprender su trabajo y llegar a ser eficiente. Por lo tanto, se le debe dar tiempo para ser eficiente. Cuando él llega a ser eficaz, debe ser permanente. En otras palabras, los empleados deben tener la seguridad laboral.
- Iniciativa.- La administración debe fomentar la iniciativa. Es decir, se debe alentar a los empleados a hacer sus propios planes y la ejecución de estos planes en los procesos de la empresa. Esto traerá satisfacción a los empleados y a su vez el éxito de la organización.
- Espíritu de equipo.- La dirección debe crear la unidad, la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados. Deben evitar la división y la política de gobierno”. (Riquelme, 2017)

Estos 14 principios de la Administración son la plataforma de toda Organización Moderna. Aunque éstos parezcan lógicos, muchos gerentes y jefes de grandes empresas no los tienen aprovechados, lo cual causa ineficiencia en la productividad.

3.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

En el negocio, especialmente una vez fuera del departamento de producción, hay muchos factores intangibles, pero ninguno tanto como el liderazgo. ¿En qué consiste esa magia tan especial que abre camino entre el fuero y guía a las tropas? (Rusell, 2011) A los asesores y académicos les encanaría poder aislarla, destilarla y venderla en botellitas. Pero aunque hasta ahora ninguno lo ha logrado, siguen intentándolo y muchos creen que el liderazgo es el próximo gran hito en los estudios sobre management. (p. 117)

Los estilos de liderazgo se catalogan por las cualidades y actitudes que asumen los diversos líderes en sus relaciones interpersonales. Un buen líder busca eficacia y para lograrlo se requiere capacitación, experiencia y análisis de resultados.

Por consiguiente, para ser un líder eficaz deberá desarrollar las cualidades de un líder eficaz. Para desarrollar más sus habilidades y aptitudes potenciales para el liderazgo, el primer paso es determinar en qué condiciones se encuentra actualmente. (Cortés, 2010)

Los estilos de liderazgo se refieren a la manera como se comportan los jefes cuando tratan de influir en el rendimiento de los demás. Y su comportamiento determina el estilo de liderazgo que los conforma, ya sea el comportamiento rector que consiste en expresar claramente qué se debe hacer y supervisar luego el cumplimiento; el comportamiento seguidor, consistente en escuchar al personal y brindarle apoyo y animarlo a que logre su meta.

Pueden existir varias mezclas de estos procedimientos, lo que delimitará varios estilos de liderazgo. No existe un modo que sea siempre el mejor. El estilo que adopte el líder en un momento determinado depende de los siguientes factores: La personalidad del líder. Las necesidades, la actitud y los problemas del grupo. El grupo en sí. La situación o labor. Hay que conocer y combinar todos los estilos. Usar cada uno según las necesidades y características de los miembros. (Cortés, 2010)

Existen diferentes tipos de líderes en grupos y empresas, con diversas funciones y características. Cada clase tiene sus ventajas y desventajas, pros y contras. Pero quedan de manera oficial y general las siguientes:

3.3.1 Liderazgo Autocrático

Se refiere a un conjunto de formas de compromiso, nos recuerda la categoría oficial bajo la cual ninguna orden se discute, sólo se ejecuta. Los líderes autocráticos por lo general imponen sus ideas, su visión del mundo, su percepción de la realidad sin tratar que los otros la entiendan o la compartan, lo importante es que se hagan realidad. A este líder le interesa el resultado, no el fin, y es quién mejor toma decisiones bajo presión y asume responsabilidades ante las dudas de los demás. Es un líder que consigue cosas. (Cortés, 2010)

3.3.2 Liderazgo Democrático

Consiste en que el líder actúa como moderador. El saca ideas y sugerencias del grupo. La discusión y las consultas son elementos indispensables. Pero este estilo no significa necesariamente que toda decisión tiene que ser puesta a votación. La técnica del liderazgo democrático se concentra mucho más en el grupo que los otros dos estilos. En el progreso del desarrollo del grupo, cada miembro individual participa en el proceso de acción. En muchos casos este tipo de liderazgo favorece la creatividad y la satisfacción propia en cada miembro del grupo que en una u otra forma participa en la acción. (Cortés, 2010)

3.3.3 Liderazgo de Rienda Suelta

Ha sido llamado el método de manos afuera. El líder se convierte en una especie de puesto de información. Su papel es mucho menos visible que en los otros dos tipos de liderazgo y ejerce solamente un mínimo de control en las acciones. Sin embargo, esto no significa que el grupo está sin líder. En realidad, el método de rienda suelta requiere con frecuencia más tiempo y más esfuerzos por parte del líder que en los otros dos estilos de liderazgo.

El Liderazgo de rienda suelta deja hacer a los demás, deja pasar las cosas por alto, e ignora aquello que pudiera ser un obstáculo en la consecución de sus objetivos. Este líder, muchas veces no es fácilmente identificable pues su estilo hace que no tome un papel tan activo como se espera de él, las actitudes pasivas de no hacer, son en verdad su manera de 'hacer' y así puede conseguir los

finés que se propone, la mayoría de personas que le rodean no llegan a entenderlo del todo y parece no importarle nada cuando en verdad le está importando todo”: (Cortés, 2010)

4. APORTES DE LAS RELACIONES HUMANAS (ELTON MAYO)

Con la aparición de los enfoques humanistas, la hipótesis administrativa sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a cultivarse y a tomarse en consideración dentro de las empresas. Se estudia un método de estímulo y sus comportamientos, pero básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría de las relaciones humanas o también denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Gracias a los estudios realizados por Mayo y sus seguidores en Hawthorne y las ideas de la Psicología y Sociología, la teoría de las relaciones humanas nos ofrece una serie de principios y aportaciones interesantes y de carácter importante para las organizaciones.

Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía. La primera de las aportaciones que dicta Mayo, es que, surge de la concepción de hombre social, ya que el trabajador tiene relaciones interpersonales. Introduce el concepto de motivación: Explica el comportamiento de un trabajador, resaltando que no siempre es el dinero el elemento motivante, de igual manera es necesario el estudio de las necesidades humanas, entre las que destacan las fisiológicas: Alimentarse, Descansar, Dormir, entre otras (y regresamos a Maslow). Mayo plantea también la importancia de la moral y la actitud positiva. Se señalan como puntos clave para la obtención de resultados en el trabajo y como unión de los grupos. (Aguirre, 2013)

5. CONCLUSIONES

La administración comprende la combinación de los hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Es el proceso de realizar acciones y concluir eficientemente con y por medio de otras personas.

Las Teorías “X” y Teoría “Y” de Douglas McGregor, comparó dos estilos antagónicos de administrar: Un estilo fundado en la teoría habitual, excesivamente mecanicista y pragmática (Teoría X). y un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (Teoría Y). Taylor se concentra en sus principios de administración científica. Aplica el método científico para optimizar los métodos de producción en el taller, principalmente a través de estudios de tiempos y movimientos.

Fayol aplica principios que conciernen más con la administración superior que con el taller. Su escuela es la del “proceso administrativo” (conjunto de actividades que hace un administrador). Su

teoría se caracteriza por el énfasis en la distribución que la organización debería tener para ser eficaz. Fayol pensaba que la eficiencia es el producto de una voluntad colectiva.

En cuanto a los tipos de liderazgo, tal vez se esté teorizando en una persona que enlaza gloriosamente para cada tipo de liderazgo que hemos descrito, pero, antes de hacer una evaluación de los cabecillas, hay que recordar que: No existe un tipo puro de liderazgo, es decir todos tenemos algo de cada estilo aunque uno de ellos despunte; y ninguno de ellos es bueno o malo, sólo diferente y todos necesarios.

Los estudios de Elton Mayo trascendieron en la atención de variables de la productividad en el trabajo, como lo son: la unificación social y las relaciones interpersonales, el grupo de trabajo y la existencia de grupos informales.

Con respecto a la teoría de las relaciones humanas el estudio de Mayo y sus seguidores destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante ésta y ante su trabajo.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

Reflexión válida en estos días es todo lo anterior, en que se pasa de una herramienta o pensamiento a otro, pensando que cada uno de ellos resolverá la situación que se presente en la empresa, sobre todo para eficientizar y hacer eficaz a las organizaciones administrativas del presente y sobre todo, del futuro.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, Ramírez Iván, 2013. Teoría de Relaciones Humanas. Revista Gestiópolis. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
2. Aquino, Gustavo. 2009. Materia BIZ Escuela de Negocios. Disponible en: <http://materiabiz.com/douglas-mcgregor-el-profetico-creador-de-las-teorias-x-e-y/> consultado el 6 Febrero 2018.
3. Cortés, Egusquiza, R. 2010. Curso de Administración Empresarial. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresarial/estilos-liderazgo> consulta. 8 Febrero 2018
4. Daft, R. L. (2004). Administración. Thomson. México: Edit. Cengage
5. F. Stoner, J. A., Edward, R. F., & R., G. J. (1996). Administración. Pearson.
6. Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). Administration. Mc Graw Hill.
7. Marcano, Alejandro. 2012. Escuelas del Pensamiento Administrativo. Disponible en: <https://es.slideshare.net/AlexMarcanoDiaz/escuelas-del-pensamiento-administrativo> consultado el 6 de Febrero de 2018
8. Nelson, Bob. Guía fácil de la Gerencia. México: IDG Biijs Wirkswide
9. Pulido, Jioner. 2012. Teorías X y Y. Universidad Pedagógica experimental Libertador. Disponible en: <https://www.google.com.mx/search?q=pulido+j.+2012+teoria+x+y+y+administracion&dcrl=0>

10. Riquelme, Matías. 2017. Los 14 Principios de Henry Fayol. Web y Empresas. México: McGrawHill
11. Robbins, S. P., & A., d. C. 1996. Fundamentos de administración. México: Prentice Hall.
12. Rodríguez, S. H. 1988. Fundamentos de Administración. MNC Graw Hill Interamericana.
13. Solis, P. 2012. Teorías aplicadas a la empresa. Teorías X y Y. Disponible en: <https://es.slideshare.net/alejandrasolis2012/presentacin-teoria-x-y-y> consultado el 7 de Febrero de 2018
14. Vivas Ricardo. 2001. Teoría económica y autores del pensamiento administrativo. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-economica-y-autores-del-pensamiento-administrativo/> consultado el 9 de Febrero de 2018
15. Witzel, Morgan 2014 Historia del Pensamiento Administrativo. Primera Edición. Grupo Editorial Patria: México.