

# Enfoque de la gestión

## 1. EL ENFOQUE CLÁSICO DE LA GESTIÓN

A esta corriente se le llama administración científica, por la racionalización (volver más eficaz y menos costoso un proceso de producción) que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero. Sin embargo, algunos autores consideran que es un error llamar ciencia a una serie de principios que carecen de bases fisiológicas y psicológicas, argumentando que, en esencia, este método no es más que un sistema perfeccionado para aumentar al máximo el rendimiento de la mano de obra a través de la utilización más estricta de los tiempo; la principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador.

Los creadores de esta escuela son Frederick Wilson Taylor, los esposos Gilberth y Henry L. Gantt, quienes a principios del siglo pasado, en Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica.

### Contribución y limitación del enfoque clásico

La teoría clásica solamente se preocupó por la organización formal, descuidando completamente la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de la organización.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su preocupación inicial fue tratar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

## 2. EL ENFOQUE CONDUCTISTA

También conocida como humanista o humano relacionista; llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas.

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el lado personal de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

Está referida a un grupo de estudiosos de la administración, con estudios de sociología, psicología y campos relacionados, que usan sus conocimientos interdisciplinarios para proponer formas más eficaces para dirigir a las personas en las organizaciones. Esta teoría trajo una nueva visión de la práctica administrativa basada en el comportamiento humano dentro de

las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

Este enfoque se conforma por la Teoría Conductista de la Administración con autores como Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Rensis Likert, Herbert Simon entre otros

### **Contribuciones y limitaciones con el enfoque conductista**

La más importante contribución al enfoque conductual de la administración surgió de los estudios que se llevaron a cabo en la Hawthorne Works de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Elton Mayo y un equipo de investigación de Harvard iniciaron en 1927 la fase preliminar del estudio en la sala de fabricación de relés.

Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

Se incorpora el estudio de la sociología de la burocracia a todos los tipos de organización, ampliación que se fundamenta en el estructuralismo y en el enfoque sistémico. Su aporte a la administración es grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. Ambas teorías trajeron una nueva visión de la práctica administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad encontrada al aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

### **3. EL ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN**

Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia general, y puede ser usado como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. Se ha definido el sistema como «un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente» (Bertalanffy, 1968). La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968. considerado como el padre de la Teoría General de Sistemas, menciona a Aristóteles como el primero que formuló el aserto sistémico fundamental: "el todo es más que la suma de las partes".

La Teoría General de Sistemas (TGS) no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

Se trata de un enfoque de gestión que permite a la dirección para ver la empresa como una parte unificada o una sección importante de la más grande fuera del entorno corporativo. Incluso una pequeña actividad en una parte tiene un efecto sustancial en otras secciones de la empresa. Este sistema puede ser biológica, física o social, y puede permitir a la administración para determinar de manera eficiente los objetivos a largo plazo de la empresa. El enfoque de sistemas establece que para la realización de las operaciones de una entidad, es esencial para ver la entidad como un sistema completo.

### **Sistemas abiertos**

El sistema abierto como organismo, es influenciado por el [medio ambiente](#) e influye sobre el, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido.

La moderna teoría entiende la administración en un sentido ecológico, como un sistema abierto que se adapta a través de un proceso de retroalimentación.

Como la organización es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables.

### **Contribuciones y limitaciones del enfoque de sistema para la gestión**

El enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y del comportamiento. La teoría no rechaza la necesidad de un proceso administrativo en los cinco pasos clásicos, ni desprecia la estructura organizativa, pero le introduce un concepto de sistema que permite estudiar la administración en relación con el medio, teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y permitiendo su integración.

Son numerosas las críticas que se han realizado al valor práctico del enfoque de sistemas. Se piensa que el enfoque es sofisticado en cuanto a conceptos y permite reconocer la interdependencia de las partes de una organización, pero no plantea ningún tipo de aplicación que permita a los administradores llevarlo a la práctica, ni identifica las variables internas y externas que afectan a la administración.

## **4. EL ENFOQUE DE CONTINGENCIA PARA LA GESTIÓN**

La Teoría de Contingencia en un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración. Considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima.

La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en

las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo «si entonces» en lugar de las típicas relaciones causa-efecto. La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas.

Los investigadores Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración: no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización. Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de contingencias es el hecho de que casi todos los conceptos administrativos son utilizados en términos relativos y no en términos absolutos como un continuo.

La más notable contribución de los autores del enfoque de la contingencia está en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el ambiente y la tecnología, para entonces predecir las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones debidas a las diferencias en estas variables. Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizaciones para una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo apropiado para cada situación dada.

## **5. INFLUENCIAS CONTEMPORÁNEA EN LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN**

Además, de los gigantes históricos en la teoría de la administración, hay un cierto número de filósofos y defensores contemporáneos de las prácticas de gestión que son:

### **TEORIA DE LA EXCELENCIA**

Tom Peters, Robert Waterman y Nancy Austin fueron los encargados de comunicar la Teoría de la Excelencia al mundo mediante la publicación de tres libros, *En Busca de la Excelencia*, *Pasión por la Excelencia* y *Prosperando en el Caos*, encaminados a impregnar el espíritu empresarial norteamericano de la necesidad de insertarse en los procesos de búsqueda de la excelencia, la intención. A pesar de reconocer que el proceso de investigación llevado a cabo por los autores contiene anécdotas muy interesantes que resumen criterios y conceptos sobre la excelencia hay que señalar que la teoría sólo se queda en apuntar a los buenos ejemplos, pero no dice como llegar a ser tan buenos como ellos, a pesar de que en *Pasión por la Excelencia* se expliquen algunos caminos que pueden conducir a las organizaciones en su búsqueda de la excelencia, pero evidentemente adolecían de un método para llegar a la excelencia.

### **EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

El desarrollo de la Calidad Total como un sistema de administración comenzó en EEUU a inicios del siglo pasado se perfeccionó por los japoneses entre 1960 y 1970 la Administración

de la Calidad retorna a EEUU en 1980. Muchas personalidades como Walter A. Shewhart con su Control Estadístico, Joseph M. Juran con su trilogía de Planeación, Control y Mejora, Edwards Deming con su modelo de administración, Philip Crosby con el movimiento de Cero Defectos y su énfasis en los costos, Armand Feigenbaum y el Control Total de Calidad y Kaoru Ishikawa con los Círculos de Calidad, entre otros, han contribuido al desarrollo, implementación y diseminación de esta manera de administrar la organización. Presenta un enfoque de análisis integral de la organización en donde se propone la idea de que todos dentro de la organización forman un binomio proveedor - cliente y donde la tarea principal es la búsqueda de la calidad en función de las exigencias del cliente. Por primera vez se propone la idea de mejoramiento continuo.

## **TEORIA Z**

William Ouchi propone la Teoría Z, basado en sus estudios sobre las prácticas directivas de las empresas japonesas y el tipo de gestión que desarrollan determinadas empresas norteamericanas. Ouchi en esta teoría recoge las ideas prevalecientes en la cultura empresarial japonesa con sus características proponiendo una vía japonesa de administrar denominada Ringi. Es una teoría eminentemente participativa que trata de conjugar los intereses de los trabajadores con los de la organización en busca de una mejor calidad al cliente y mejores desempeños organizacionales.

## **TEORIA DE LAS RESTRICCIONES**

Esta teoría fue creada por Eliyahu Goldratt, físico de profesión e israelita por nacimiento que se naturalizó en Estados Unidos y que tras incursionar seriamente en la administración, tanto desde el punto de vista académico como profesional, se propuso proveer de un método a los administradores que no solo facilitara su comportamiento sino que les guiara a resultados progresivamente mejores de forma ininterrumpida. Su idea central en la búsqueda de la restricción del desempeño organizacional y la manera de actuar para la eliminación de dicha restricción, este propósito permanece de manera continua dentro del espíritu de mejora del desempeño