

OBTENCIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA HISTORIA ADMINISTRATIVA

RESUMEN

El presente artículo presenta en una primera entrega, las diferentes teorías administrativas clásicas con un enfoque a RESULTADOS.

Busca responder el interrogante: ¿Cómo ha manejado la administración en las diferentes épocas, el problema de obtención de RESULTADOS ORGANIZACIONALES, según el contexto, los problemas y las circunstancias específicas que debieron ser resueltos y abordados?

PALABRAS CLAVES: Resultados

ABSTRACT

The present article attempts to deal first with the different classical administrative theories with a focus oriented to results.

It aims at answering the question: ¿How has management dealt with the problem of getting organization results? ¿According to the context, how are the problems and specific circumstances which should have been tackled and solved?

KEYWORDS: Results.

1. INTRODUCCIÓN

El tema de los RESULTADOS ORGANIZACIONALES ha sido una constante a través de la historia administrativa, siendo principal preocupación en civilizaciones antiguas, medias, modernas y contemporáneas, entendiendo por RESULTADOS aspectos tales como:

- El aumento de la eficiencia y de la eficacia.
- La solución de conflictos humanos e interpersonales.
- El mejoramiento de la productividad, la calidad y la disminución de costos.
- Mejores formas internas de organización para atender situaciones externas cambiantes.
- Sistemas y modelos operativos para logro de objetivos definidos.

Es por ello que buscando tener claridad sobre las formas concretas con que los diferentes autores administrativos (y abarcando un período aproximado de 1880 a 1970), resolvieron el problema de obtención de resultados en una organización, se presentan a continuación sus aportes, agrupados en escuelas de pensamiento conocidas en la literatura correspondiente.

WILLIAM OSPINA GARCÉS

Ingeniero Industrial
 Coordinador Grupo de Investigación
 Desarrollo Humano y
 Organizacional
 Facultad de Ingeniería Industrial
 Universidad Tecnológica de Pereira
 wosgar97@utp.edu.co

2. OBTENCIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA HISTORIA ADMINISTRATIVA

2.1 Las propuestas de la escuela clásica

En el contexto de formulación de sus propuestas, las necesidades empresariales tenían que ver concretamente con la organización del trabajo, el aumento de la eficiencia y la eficacia, la disminución de costos, el aumento de la producción y el mejoramiento de las condiciones de seguridad.

Para los clásicos - autores pragmáticos y empiristas - estos RESULTADOS se obtienen mediante dos vías de carácter diferente pero complementarias entre sí: la visión y trabajo de detalle y la visión de conjunto, tal como se explica a continuación:

Los seguidores de la corriente de la Administración Científica (1880 - 1910) - cuyo principal exponente es el norteamericano Federico Taylor - establecen que los resultados en una organización se obtienen mediante:

- El mejoramiento permanente de la gestión rutinaria vía estudio de métodos de trabajo.
- El cálculo, normalización y estandarización de tiempos, búsqueda de la eficiencia y la eficacia.
- El mejoramiento permanente de la calidad.

- La disminución de costos y el aumento de la productividad en cada tarea.
- La supervisión funcional; existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en tareas básicas y con la autoridad funcional sobre los colaboradores.
- La aplicación del denominado Principio de excepción: preocuparse fundamentalmente de las excepciones, delegar los asuntos de rutina y atender a lo que sale de lo normalizado.

Paradigmas que se conservan hasta nuestros días y en cuyo momento se conocieron como la aplicación del método científico.

Sin embargo su contemporáneo francés Henri Fayol abordó el asunto de manera diferente aunque igualmente válida: los resultados se obtienen si una Organización divide claramente el trabajo, especializando funciones mediante una estructura organizacional articulada alrededor de áreas funcionales - que en su momento clasificó en seis a saber:

Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios.

* Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta y permuta.

* Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.

* Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de bienes y de personas.

* Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas.

* Funciones administrativas: integración en la cúspide, de las cinco (5) funciones anteriores.

Complementario a lo anterior propone el concepto de emplear un proceso administrativo compuesto por las siguientes etapas: *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*, agregando además el que debe existir una proporcionalidad entre el cargo que se tiene y la función administrativa a desarrollar mediante una clara delimitación de actividades y la aplicación de los denominados catorce principios o reglas de comportamiento interno.

2.2 Los humanistas

Para estos autores el problema fue diferente: ¿Cómo resolver los conflictos organizacionales generados por conflictos humanos debido a la aplicación intensiva e indiscriminada de los postulados y principios de la administración científica, que si bien incrementaron la

productividad trajeron como consecuencia insatisfacción generalizada?

El asunto se resuelve por varias vías a saber:

En la década de 1.920, Ordway Tead busca analizar la psicología del obrero al mostrar las relaciones que se dan entre ambiciones y temores y la realización de su trabajo. Desarrolló un interesante enfoque sobre el liderazgo en la administración, teniendo en cuenta que administrar es un arte que exige un conjunto de dotes especiales, para ser capaz de obtener un trabajo de colaboración, indispensable en la vida civilizada actual. El administrador es un profesional y un educador, pues su obligación de influir en la gente exige una intensa y continua actividad educativa.

Cada jefe debe ser un líder. El éxito de la organización radica en que las personas acepten los objetivos formulados y éstos dependen de la forma como son presentados y explicados.

Mary Parker Follet. (1.868 - 1.933) define la organización como resultado, que tiene en cuenta un número infinito de posibilidades en torno a una situación específica. Posee fuerza viva, móvil y fluida y representa a personas que reaccionan y responden a estímulos. De esta manera todos los problemas de una organización consisten fundamentalmente en problemas de relaciones humanas.

Esta teoría supone actuar más por medio de resultados que por control sobre las personas en sí. Requiere diseñar y mantener sistemas de comunicaciones, asegurar la participación activa, atrayéndola hacia la relación cooperativa y el formular propósitos, objetivos y fines de la empresa y del trabajo por realizar.

La comunicación de estas funciones en un sistema de trabajo es lo que constituye una organización.

Con el advenimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas un nuevo lenguaje pasa a dominar el repertorio administrativo: se empieza a hablar de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

La empresa observa cómo sus trabajadores se valorizan cada vez más, ya por nivel educativo, ya por salario, mientras que simultáneamente se van degradando en su trabajo, por la extensión e intensificación de la automatización y por un concepto de organización, cada vez más preciso y detallado; las consecuencias son dobles: desestímulo a la productividad debido a la crisis motivacional y el desempleo del capital

Se necesita entonces aumentar la competencia de los administradores mediante el mejor trato interpersonal, en el sentido de adquirir condiciones para enfrentar con

eficiencia los complejos problemas de la comunicación, así como adquirir franqueza y confianza en sus relaciones humanas. Los RESULTADOS DE UNA ORGANIZACIÓN solo se logran con el concurso decidido de las personas.

2.3 Los estructuralistas

Para los estructuralistas (1940) el problema de la organización empieza a relacionarse con la necesidad de insertarse efectivamente en un mundo interconectado e interrelacionado en el que existen varios tipos de organizaciones y en el que empieza a desaparecer la atención al entorno interno como único responsable de enfrentar y atender efectivamente a un mercado cautivo.

Las organizaciones empiezan a ser consideradas como unidades grandes y complejas en la que interactúan muchos grupos sociales, algunos de ellos con objetivos compatibles con sus políticas y proyecciones e incompatibles con otros (por ejemplo, la distribución de utilidades).

Su principal interés es la estructura organizacional - en perjuicio de otras formas alternas - para reconocer, interpretar y manejar la realidad, empleando el método analítico y comparativo. Para ello se analizan internamente las formas organizacionales descomponiéndolas en elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones de tal forma que permitan una comparación.

Simultáneamente dieron origen al concepto: *Hombre Organizacional*, aquel que participa simultáneamente en varios escenarios, por lo cual debe tener una personalidad flexible, con alta resistencia a la frustración, capacidad para dejar de lado las recompensas (compensación hacia el trabajo rutinario) y un permanente deseo de realización, mediante una personalidad cooperativa y colectivizante.

Con ellos nació una nueva preocupación en la ciencia administrativa: la visión de una sociedad de organizaciones en que para obtener resultados es necesario poner énfasis en la planeación (en detrimento de las libertades individuales), en las responsabilidades y órdenes (sobre los derechos naturales), y en los empleados más que en las oportunidades.

Surge entonces la necesidad de adoptar modelos organizacionales definidos, dada la creciente complejidad de las empresas, para obtener resultados satisfactorios; modelos caracterizados por:

- El concepto de burocracia. Tipo de organización en la cual las funciones de cada miembro de un grupo son previamente ordenadas y establecidas y en donde exista una garantía de que las actividades planeadas, serán ejecutadas sin mayores tropiezos. Tipo de

sociedad en donde predominan normas impersonales y racionalidad en la elección de los medios y los fines.

- El carácter legal. Normas y reglamentos. Organización consolidada por normas escritas: las reglas, las decisiones y los actos administrativos son formulados y registrados por escrito, para asegurar una interpretación sistemática (uniforme) Carácter formal de las comunicaciones.
- Organización basada en una división sistemática del trabajo, estableciendo una esfera específica de competencia, de derecho y de poder, de atribuciones de cada quien, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo, la obediencia es impersonal, no a la persona sino al cargo que ocupa.
- Organización que establece los cargos según un principio jerárquico. Cada cargo inferior está bajo el control y supervisión de uno dirigente.
- Organización que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Se requieren personas calificadas para ocuparlos y que se desempeñan de acuerdo con las normas técnicas definidas por la organización. La selección de las personas debe basarse en el mérito y en la calificación y no en preferencias personales.
- El principio de separación entre la propiedad y la administración. Se profesionaliza la administración con especialistas asalariados para quienes el cargo es su principal actividad. Se nombran por un dirigente jerárquico, con período indefinido, hacen carrera dentro de la organización, no poseen la propiedad de los medios de producción, fieles a la misma, identificados con sus objetivos.

2.4 Los neoclásicos

Para la época el problema principal tiene que ver con el fenómeno del cambio, cada vez más rápido y exigente dados los procesos de desarrollo científico, tecnológico, político, económico y social y la necesidad de contar con objetivos claramente definidos.

Los neoclásicos asumen este reto redimiendo las teorías clásicas, actualizándolas y adaptándolas a la nueva dimensión de los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones, imprimiéndoles nuevas dimensiones de acuerdo con las contingencias de la época en que florecieron (1940).

Enfatizan en la práctica de la administración mediante el logro de objetivos concretos y palpables (*Administración por Objetivos*), sin despojarse de los aspectos teóricos de

esta ciencia. Buscaron desarrollar sus conceptos de forma práctica y aplicable, con miras a la acción ejecutiva.

Para estos autores la administración consiste básicamente en coordinar actividades grupales mediante *un proceso de planeación, organización, dirección y control* de los esfuerzos de grupos de personas hacia objetivos comunes.

El buen administrador es aquel que facilita alcanzar a un grupo sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos, cualquiera que sea la empresa y las actividades que involucra tales como: establecimiento de planes y directrices, selección de personal, coordinación y control de operaciones y evaluación de resultados para el logro de objetivos, que son realmente comunes.

Dado el surgimiento de una sociedad de organizaciones (fenómeno estudiado por los estructuralistas) que interactúan entre sí y son interdependientes, es manifiesto que ninguna de ellas puede existir por sí sola, tiene que convivir y trabajar con otras y poseer una dimensión administrativa común caracterizada por tres aspectos principales: los objetivos, la administración y el desempeño individual de las personas.

2.5 Los conductistas

A partir de la década de 1.950 se desarrolla - inicialmente en los Estados Unidos - un nuevo concepto de Administración basado en el comportamiento humano dentro de la Organización, debido a la creciente necesidad de retomar los trabajos iniciados por los humanistas, trasladándolo del concepto individual al concepto grupal y de trabajo en equipo y esquemas colectivos de resultados que conduzcan al incremento de la productividad.

Surge como respuesta de la Organización a los cambios, como un esfuerzo complejo encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras, de tal forma que pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas: mercados, tecnologías, problemas y desafíos generados por una sociedad en desarrollo.

El Conductismo hace énfasis en **el Hombre Administrativo** quien busca la manera satisfactoria y no "la mejor manera" de hacer un trabajo, toma decisiones sin analizar todas las alternativas posibles y no desea el máximo de lucro, sino el lucro adecuado para satisfacer sus necesidades.

Su principal preocupación es la de explicar y describir las características del comportamiento organizacional que incide en la obtención final de estos resultados y no en la de construir modelos y principios de aplicación práctica. Sus principales aportes fueron:

- *La profundización de los estudios de la motivación humana* y su influencia en la vida organizacional en aspectos tales como la transformación rápida e inesperada del ambiente interno y el aumento del tamaño debido al crecimiento de la Organización.
- *La Teoría de la Motivación* como base de toda actividad administrativa. Cuando las personas satisfacen una necesidad, surge otra en su lugar en un proceso continuo, que hace que requiere estar atento a su incidencia interna.
- *El concepto de desarrollo organizacional*: Proceso esencialmente dinámico que de acuerdo con el grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras, en función de un resultado, que es el cambio de la eficiencia organizacional.

2.6 LOS APORTES DE LA ESCUELA SISTÉMICA

Dentro del contexto en que fueron formulados sus aportes las necesidades fundamentales de la organización tenían que ver con la adquisición, sistematización, análisis y empleo de información, aprovechando el concepto de inter, trans y multidisciplinariedad abordado por la teoría de la Cibernética.

De esta manera una organización puede ser vista como un sistema claramente identificado por el análisis separado de cada una de sus partes y la comprensión de su interdependencia recíproca.

La obtención de resultados se soporta en la comprensión y abstracción de una realidad determinada, modelándola, comprendiéndola e interviniéndola de tal manera que pueda verificarse el logro de los mismos.

Sus principales aportes fueron:

2.6.1 Cibernética:

Ciencia de la comunicación y del control que permite que los descubrimientos y conocimientos de una ciencia puedan tener condiciones de aplicación en otras. Ciencia interdisciplinaria, que ofrece formas de organización, procesamiento y controles de información. Emplea aplicaciones matemáticas en diferentes procesos y sistemas de transformación de la información, especialmente en el procesamiento de mensajes.

Su campo de estudio son los sistemas los que define como conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que desarrollan actividades para alcanzar resultados, que pueden ser información, energía o materia, operando sobre datos, energía y/o materia en un contexto dado de tiempo

2.6.2 Teoría matemática de la administración

La Administración se enriquece con la contribución de la matemática bajo la forma de modelos capaces de proponer soluciones a problemas empresariales, ya sea en el área del talento humano, producción, comercialización, finanzas o en la misma administración general.

La Teoría Matemática aplicada a los problemas administrativos es más conocida como Investigación Operacional y representa actualmente a un fuerte sector de autores, seguidores y defensores, quienes plantean que con el empleo de modelos matemáticos se puede contar con sistemas bien estructurados en donde en vez de manejar personas imprevisibles y variables, el administrador diagnostica y soluciona problemas en forma analítica y objetiva.

2.6.3 Teoría de sistemas

Expuesta por primera vez, con tal denominación en los años 1951, 1958 y 1968 como una de las mayores contribuciones a la ciencia moderna, principalmente a la Administración.

Busca primordialmente producir teorías y formulaciones conceptuales, que puedan crear condiciones aplicables a la realidad empírica. Valida un sistema como un conjunto integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos y resultados tanto de la organización como de sus participantes.

Permite visualizar una empresa, como un sistema caracterizado por entradas o insumos, procesos, salidas resultados o productos, y formas de retroalimentación, Ayuda a quien toma decisiones a orientarse en cuanto a políticas que deben seguirse, a hacer escogencias en situaciones de incertidumbre y a resolver problemas en los que es difícil decidir qué se debe hacer y cómo hacerlo.

3. CONCLUSIONES

En esta primera parte del Artículo que presenta y resume la manera como los autores administrativos de finales del Siglo XIX y dos terceras partes del Siglo XX, se puede deducir que todos los aportes fueron válidos en su momento resolviendo de manera efectiva el problema de obtención de resultados deseados, dejando además bases sólidas que continúan siendo vigentes a la fecha y que han permitido derivar otras teorías y modelos que se publicitan y aplican en la actualidad.

A manera de síntesis y con el fin de proporcionar un recordatorio de cierre, se puede afirmar de acuerdo con los análisis efectuados, que así como los RESULTADOS

ORGANIZACIONALES han sido enfocados de acuerdo con los problemas, retos y necesidades existentes en un momento dado, así:

Para los clásicos de la administración científica el problema principal lo constituye la eficiencia, la eficacia y la productividad de las nacientes organizaciones. Se resuelve con estudios de métodos de trabajo, normalización y estandarización de procesos y procedimientos, estudio de tiempos, reducción de costos y mejoramiento de la calidad.

Los humanistas enfrentan el reto de los conflictos humanos en la organización, generados por los procesos de automatización y aplicación intensiva de los métodos de trabajo y la llamada deshumanización del hombre. Se resuelve con los estudios de la motivación humana, la identidad con el trabajo, el liderazgo y la comunicación y la visión de empresa como organización social donde la cooperación es elemento relevante y fundamental.

Los estructuralistas asumen un reto diferente: la articulación efectiva de la organización en un entorno en donde coexisten multiplicidad de ellas con objetivos y propósitos diferentes pero complementarios. El problema de la efectividad se maneja desde la perspectiva de la estructura, clara definición de componentes internos, reglamentación y documentación de actividades y funciones, conductos regulares y normatización de la gestión del día a día.

Los neoclásicos asumen el problema del cambio acelerado y constante, en donde para sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo es necesario contar con rumbos claros y precisos. La administración por objetivos y el énfasis en la planeación constituyen resultados direccionadores de la actividad organizacional.

Los conductistas retoman planteamientos del conflicto organizacional asumido por los humanistas desde el punto de vista individual y personal y lo trascienden al colectivo. El trabajo en equipo, los estilos de dirección y el desarrollo con participación comprometida, son los ingredientes que aportan al tema de los resultados.

Los sistémicos a su vez se enfocan sobre un importante aspecto contemporáneo: el manejo de información y la toma oportuna de decisiones. Los resultados se obtienen diseñando, aplicando e interviniendo organizaciones mediante el uso de modelos que abstraen una realidad, la interpretan y la intervienen positivamente.

Descritos los modelos administrativos clásicos referenciándolos a RESULTADOS podemos concluir que éstos conservan su vigencia. Los nuevos modelos administrativos hoy en boga, combinan integran, retoman, complementan y/o los actualizan, corroborando el viejo texto del Eclesiastés: "No hay nada nuevo bajo el sol. Todo lo que es, ya fue y lo que será ya ha sido."

4. BIBLIOGRAFÍA

[1] CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw - Hill. Primera edición. 1982.

[2] CLAUDE S. George. Jr. Historia del pensamiento administrativo. Editorial Prentice-Hall. Primera edición 1987.

[3] DÁVILA L. Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Editorial interamericana. 1985.

[4] MERRILL Harwood F. Clásicos en administración. Editorial Limusa. Primera edición. 1975