

Unidad 11

La historia y la administración contemporánea



“El administrador contemporáneo debe convertirse en un estudiante de la historia y en un teórico administrativo que trata con generalidades ambientales en contraste con el dueño-administrador que tenía que tratar con hechos raros y específicos alrededor de casos particulares. Solamente cuando el administrador moderno mantiene la teoría y la práctica en su perspectiva apropiada, puede administrar el siempre creciente y complejo sistema de información del tipo de las empresas conglomeradas actuales

LA HISTORIA Y LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA

La administración, hemos dicho, es el determinante de nuestro progreso económico, del empleo de nuestro personal educado, el aglutinado de nuestros recursos, la fuerza de nuestra defensa nacional, y la modeladora de nuestra sociedad. Es el corazón de todas las actividades, tanto públicas como personales. Y es todo lo anterior debido a que el hombre no ha encontrado ningún sustituto para la administración en el logro efectivo de sus metas.

El pensamiento administrativo, como lo conocemos en la actualidad, es en muchos aspectos, un concepto del siglo XX. Sin embargo, ha logrado su posición gracias al esfuerzo de una miríada de hombres trabajando a su favor a través de los siglos. Es tan alto porque está apoyado en los hombros de teóricos y estudiosos anteriores un producto significativo de la historia.

Tomando un ejemplo del pasado, podemos resolver un problema actual o evitar una catástrofe futura. Además de esta ayuda, la historia de la administración provee una amplia visión para una evaluación objetiva; señala las crecientes complejidades de los conceptos que normalmente damos por hechos; ayuda a guiarnos en la toma de decisiones; y al hacer todo esto, puede muy bien servir para encender la chispa del pensamiento original a través de la cual podemos alumbrar el camino de quienes nos siguen.

Como resultado de estos y otros cambios en la visión de la administración, los líderes de los negocios contemporáneos tienen muy poco parecido a los líderes golpeadores de mesas y mascadores de tabaco de principios de siglo.

La imagen del administrador en 1900 era bastante clara. Era el amo de su propio destino y mandaba con la rigidez de un capitán de barco. Las órdenes eran para ser obedecidas, no dudadas y dichas órdenes provenían únicamente del patrón.

La mano de obra era generalmente un recurso abundante y se le trataba como tal. Muy pocos pensamientos eran destinados a tratar de mejorar el nivel de vida del obrero, mucho menos el ambiente inmediato de trabajo. En su lugar, la administración veía a la mano de obra como un factor de producción del cual había que extraer la máxima productividad sin gran consideración por el hombre en sí.

Fue ésta la atmósfera en la que nació la administración científica y éste el ambiente que fue alimentado por sus seguidores. El impacto de esta nueva forma de administración en las prácticas de los administradores fue reflejándose lentamente.

En algunos casos, los conceptos estaban más adelantados que las prácticas en veinte o más años; en algunos otros casos, el retardo era considerablemente menor. Pero lo importante es que sí tuvo un impacto que pudo ser visto y evaluado.

Para ilustrar dicho impacto, veamos algunos ejemplos de los cambios que se desarrollaron en las prácticas administrativas y que evolucionaron como resultado obvio y directo del crecimiento de la nueva ciencia de la administración.

PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS

Cerca de cuatro o cinco años después de que Frederick W. Taylor publicó sus principios administrativos que pedían la selección y empleo científico de los trabajadores, los departamentos de personal (o departamentos de empleo, como se les conocía entonces) comenzaron a aparecer con el propósito exterior de la cuidadosa selección y empleo de los trabajadores. El tener un «departamento de empleo» era un símbolo de prestigio en esa época y aún las empresas que eran demasiado pequeñas para poder pagarlo, tenían un gerente de empleo.



Como podría esperarse, estos primeros departamentos o gerentes hacían poco más que ayudar a hacer transferencias entre departamentos y ayudar a comenzar actividades recreaciones y otras diversiones a la hora del almuerzo; en general, hacían lo que creían que era mejor para lograr unas buenas relaciones entre la administración y los trabajadores.

Pero con la diseminación de los nuevos conceptos acerca de las relaciones con los empleados, estos nuevos departamentos comenzaron a efectuar tareas que la administración reconocía como de importancia general. La depresión de los treinta, sin embargo, sirvió para detener momentáneamente su progreso. Al hacerse necesarias las reducciones de costos, estos departamentos de personal compartieron su carga en la reducción. Aunque estos departamentos no fueron completamente eliminados, sí experimentaron cambios drásticos -probablemente con causa justificada. Frecuentemente mal concebidos y pobremente organizados, estos departamentos de personal generalmente tenían una falta de profundidad en conceptos o prácticas con respecto a la selección y entrenamiento de los empleados.

Además de sus problemas económicos, la administración, a mediados de la década de 1930, fue objeto de un severo ataque como la causa de todos los males económicos del país. Los negocios fueron hechos responsables por muchas personas de la quiebra económica del sistema. La comunicación obrero- patronal era inexistente o muy pobre.

Buscando una solución a este dilema, la administración escuchó la palabra

de líderes tales como Sheldon, Follet y Mayo. Tal vez sí tenían una obligación con respecto a los trabajadores y a la sociedad que había sido ignorada por mucho tiempo. Cogiendo pajillas, comenzaron a probar el enfoque de las relaciones humanas. De hecho, cualquier superchería que funcionara hubiera sido aceptable. Pero lo que empezó como superchería resultó ser muy profundo.

¡Los filósofos administrativos tenían razón! Las relaciones humanas se establecieron firmemente como una filosofía en desarrollo de la administración. Y al hacerse más comprensible y apreciada, los efectos fueron favorables a la salud general de la industria, causando así más interés y estudio. Los programas de las universidades comenzaron a reflejar esta nueva filosofía de las relaciones humanas en sus cursos. La industria, sin embargo, encontró que las relaciones humanas podían no ser necesarias en un área y no aplicadas en otra. Para ser efectivas tenían que estar presentes en toda la organización, particularmente a niveles de capataces.

El entrenamiento y educación de los capataces en una época no se le consideraba ni aún entre las más remotas obligaciones administrativas. La filosofía de las relaciones personal-humanas que se desarrolló en las décadas de los años veinte y treinta, sin embargo, guió rápidamente a la administración a la captación de su obligación total.

La incorporación de programas de entrenamiento para capataces siguieron a los conceptos del nuevo enfoque administrativo con algún éxito. Pero fue, sin embargo, la presión de la producción y la buena supervisión al principio de la década del cuarenta la que aceleró el paso del entrenamiento de supervisores. Programas de Adiestramiento dentro de la Industria, Adiestramiento en Relaciones de Trabajo, Adiestramiento en Instrucciones de Trabajo y Adiestramiento en Métodos de Trabajo surgieron prácticamente en todas las fábricas de producción de material bélico.

La experiencia adquirida a través de la inclusión de un interés real por los empleados ha probado ser todo lo que los pioneros en este área dijeron que sería. Firmemente establecida en la industria en el presente, ningún administrador consideraría un sistema de supervisión que no incorpora los ideales y conceptos de unas sólidas relaciones humanas.

NUEVOS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

No sólo los cambios en las políticas de personal, sino también cambios en prácticas administrativas siguieron a los conceptos de la administración científica. A principios de la década de 1930, fueron introducidos dos nuevos enfoques a la organización y práctica administrativa llamados administración de abajo hacia arriba y administración múltiple. En realidad, las bases de cada uno de ellos era el más amplio concepto de la delegación y la centralización. Las prácticas específicas, aunque interesantes, no son de capital importancia aquí. Más bien, es la indicación

de la tendencia global la que es importante, que muestra el alejamiento de una forma autoritaria de administrar a otro tipo de administración que incorpora al individuo.

Así como la administración científica influyó sobre las políticas administrativas y de personal, también tuvo un gran impacto sobre la eficiencia de personas y fábricas en las décadas de los años veinte y treinta. A través de su horror hacia el desperdicio y la ineficiencia, la administración científica señaló estos problemas a la administración, que nunca antes había estado consciente de ellos o al menos no había expresado gran interés al respecto. Impulsado por la experiencia de las aplicaciones administrativas, el interés en la conservación y la eficiencia administrativa causó que una gran parte del Primer Congreso Nacional de Administración que se efectuó en Chicago en marzo de 1930, fuera dedicado a la discusión y análisis de estos factores. Al ir disminuyendo la depresión, se incrementó el interés en la eficiencia, sirviendo sus éxitos para subrayar la validez de los fines de la administración científica.

La minimización de costos era común y orgullosamente declarada. Era frecuente que las empresas informaran: «ventas disminuyen-utilidades aumentan». Por ejemplo, la empresa J. C. Penney, en 1931, informó de una disminución del 9,5 por 100 de las ventas brutas y un aumento en las utilidades del 23 por 100.

Una vez probado y habiendo tenido éxito, los administradores se volvieron hacia las prácticas de la administración científica para la reducción de los desperdicios y la conservación tanto en la mano de obra como en los materiales. Esta difusión de la nueva administración se estableció en la década de los treinta y fue en gran parte el factor causal de la enorme productividad durante la época de la guerra. La llama de eliminar científicamente los desperdicios ha continuado brillando desde entonces.

BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Después de las publicaciones de los estudiosos de la administración en las cuales urgían al administrador a que tomara conciencia de sus múltiples responsabilidades y obligaciones, muchos líderes administrativos tomaron conciencia de los derechos de sus empleados. Por primera vez comenzaron a sentir y comprender sus necesidades y empezaron a contratar doctores y enfermeras para que atendieran los problemas de salud de sus empleados. Agregaron cafeterías, instalaron facilidades recreativas, y en general mejoraron las condiciones de trabajo usando mejor iluminación, mejor ventilación y



más limpieza. Todo esto, como es de suponerse, no ocurrió a una señal dada. Más bien se llevo a cabo gradualmente a través de una década o más antes de la Segunda Guerra Mundial.

El interés por los empleados fuera del trabajo era también, manifiesto. Su vida familiar, su nivel de vida, su tiempo ocioso y un nivel aceptable de ingreso empezaron a ser discutidos.

En 1930, Henry Ford apoyo la tesis de Sheldon, Gantt y otros al decir que la abolición de la pobreza era el único objetivo de los negocios que valía la pena. Esta era, en verdad, la piedra angular de los líderes de los negocios para una filosofía dada a conocer veinte años antes, una clara indicación del impacto de la administración sobre el pensamiento integral de los líderes de los negocios.

En unión con esto vinieron así mismo las novedosas ideas sobre seguridad del trabajo -un salario anual garantizado-. Líderes tales como W. M. Leiserson preguntaban en 1931, ¿por qué a la mano de obra se le ha de pagar por hora o por pieza cuando el sueldo del administrador no fluctuaba de acuerdo con el clima, o las estaciones, o la producción o la introducción de maquinaria para ahorrar costos de mano de obra? Algunas empresas entre 1930 y 1950 trataron de introducir la política de salarios garantizados, reconociendo la obligación moral para con sus empleados, así como para con la comunidad por su bienestar económico. Pero se necesitaron virtualmente tres décadas antes de que la Ford Motor Company estableciera el primer plan que ofrecía un salario anual garantizado, lo cual representaba tanto una innovación como el salario de cinco dólares diarios de la Ford.

SALARIOS

Los salarios tenían también su lugar prominente en las noticias. Antes de la época de Taylor, la, administración había considerado que las largas horas de trabajo y los bajos salarios eran un requisito fundamental de los bajos costos de producción. Después de la doctrina de Taylor sobre altos salarios y bajos costos de mano de obra, los administradores a fines de la década de los veinte comenzaron a dudar de este tradicional aunque erróneo principio. En las dos décadas posteriores a esta duda, el principio establecido fue prácticamente en términos opuestos: el camino a la alta producción y el bajo costo unitario era a través de cortas horas de trabajo y salarios altos.

Sin embargo, dicha inversión del principio mencionado no se debió al despertar espiritual de parte de la administración. Por el contrario, sucedió debido a que los administradores comprobaron que Frederick W. Taylor tenía razón. Comenzaron a ver que los salarios altos afectaban, entre otras cosas el medio ambiente exterior del hombre, así como su actitud mental hacia su trabajo. Y, además, vieron que el compuesto de las influencias ambientales externas e internas unidas a la actitud psicológica del trabajador tenían un efecto directo y pronunciado sobre la cantidad y calidad de su trabajo.

He aquí otro ejemplo en el cual la filosofía de la administración invierte

gradualmente una política tradicional.

TOMA DE DECISIONES

El proceso administrativo de la toma de decisiones ha experimentado también cambios a través del tiempo. Aparentemente, en el principio, los administradores tomaban decisiones basadas en un alto grado en la intuición y la adivinanza. F. W. Taylor reconoció lo anterior y predicó el análisis científico en lugar de la intuición, suerte o experiencias anteriores. Gradualmente, a través de los años los administradores se han confiado al enfoque científico más que al intuitivo en la resolución de problemas, como lo hizo Taylor. Y una vez que han reconocido el valor del enfoque científico en la toma de decisiones, los administradores han continuado desarrollando sus habilidades en el uso de modelos científicos y no intuitivos para enfrentar este problema.

El desarrollo de la computadora, por supuesto, ha tenido una gran influencia para cambiar el enfoque administrativo para la toma de decisiones en cuanto a que ha hecho posible que el administrador tenga disponibles enormes cantidades de información sobre las operaciones tanto internas como externas de la empresa. Como resultado, él está aprendiendo a sintetizar científicamente, interrelacionar y utilizar conocimientos de diversas fuentes en la forma de modelos cuantitativos.

Muchos de los modelos ahora usados por los administradores surgieron de los enfoques y actividades cuantitativas descritas en el Cap. 11. La programación lineal y no lineal son ejemplos de los métodos utilizados actualmente, así como también la programación de dígitos, la programación dinámica, los modelos de transporte, los modelos de teoría de las colas o líneas de espera; y la lista pudiera continuar con muchos otros ejemplos.

Al estudiante de la historia de la administración, la importancia del uso de modelos y otras técnicas cuantitativas es el reconocimiento del impacto que estos nuevos enfoques han tenido en el proceso administrativo. Aquí vemos otro refinamiento en la administración, particularmente con respecto a la toma de decisiones, que ha resultado de la aplicación gradual de las técnicas y teorías cuantitativas desarrolladas desde que Taylor insistió en la ciencia en lugar de la intuición.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Por años, los filósofos administrativos han llamado la atención de los administradores sobre su responsabilidad total. Enfatizaban indicando la presencia de un deber moral. Como representantes de los accionistas, los administradores tenían una responsabilidad primordial hacia los empleados, los clientes y la comunidad -en unión a la bien reconocida responsabilidad para con los dueños-.

En su mayor parte, estas primeras recomendaciones cayeron

aparentemente en oídos sordos. Para mediados de la década de los treinta, sin embargo, comenzaron a aparecer señales estimulantes. Por ejemplo, en 1937, Raymond Moley declaró que, aunque legal y éticamente, la administración continuaba siendo el principal agente del inversionista, su responsabilidad secundaria para con el público y la mano de obra se había hecho relativamente mayor¹.

Cuatro años más tarde, Roger D. Lapham afirmó que en el limitado sentido del pasado, se había considerado a la administración responsable únicamente frente a la propiedad -los accionistas-, pero que existía una creciente convicción en un sentido más amplio de que la responsabilidad de la administración hacia sus clientes, el público y sus empleados eran primero²

Para 1951 este punto de vista estaba ya firmemente establecido, y Frank Abrams en un artículo de la revista Harvard Business Review, de mayo de ese año, enunció la nueva filosofía al señalar que la tarea del administrador era conducir los asuntos de la empresa de tal manera que se mantuviera un balance equitativo entre los derechos de los diferentes grupos interesados.

Á mediados de la década de los sesenta y a principios de la década de los setenta hemos reconocido nuevos cambios en la filosofía que reflejan que la administración asume gradualmente sus obligaciones sociales y morales de buen ciudadano corporativo.

Lo podemos notar, por ejemplo, cuando la administración asume su responsabilidad social cooperando con el gobierno federal al retener algunos bienes para algunos países si dichos bienes hicieran peligrar la seguridad nacional; al mantener precios a un nivel consistente con una economía saludable, no aumentándolos a un punto que se considere críticamente inflacionarios; al adiestrar a los desempleados; al limpiar las partes proletarias en las ciudades; y al reconocer y tratar de remediar los problemas de la contaminación ambiental.

Se podrían citar más ejemplos, pero ya se ha establecido el punto importante de la más amplia visión que la administración ha tomado de su responsabilidad total. Se requirió casi medio siglo para que se efectuara el cambio, pero una vez más resultaron victoriosos los filósofos administrativos.

EL ADMINISTRADOR CONTEMPORÁNEO

El administrador contemporáneo reconoce sus múltiples obligaciones debido a su puesto peculiar de supervisor de vastos recursos. El bienestar de los empleados y de la comunidad toman igual o mayor precedencia sobre dueños y clientes en muchos asuntos. Los administradores actuales deben ejercer toda la sabiduría de Salomón en la distribución de los recursos escasos con relativa equidad

1

Moley, «Industrial Leadership, 1937 Model», Vital Speeches of the Day, III, enero 1, 1937, pag. 186.

² «The Trading Post», Business Week, mayo 24, 1941, pag. 67.

entre las muchas demandas de la industria.

Esto es, entonces, el administrador contemporáneo -un producto de los conceptos primordiales de los primeros filósofos administrativos-. Basándose en todas las escuelas del pensamiento administrativo, el administrador actual es ecléctico en sus prácticas. Podríamos llamar a esta nueva marca de la administración algo como un enfoque científicamente humanizado -uno que incorpore todos los resultados encontrados por los sociólogos y los psicólogos y que sin embargo esté orientado cuantitativamente con una buena porción de metodología científica. Imbuido con la idea de la investigación, el administrador moderno posee una mente abierta en prácticamente todas las esferas, y está listo para promover cambios si su «ciencia» le demuestra que es más efectivo.

En este mismo aspecto, se está creando en el presente un discreto comprensible y organizado esquema del pensamiento administrativo que se hace evidente en la existencia y crecimiento de su literatura. La investigación tanto pura como aplicada, se está llevando a cabo en el área de la administración con aplicaciones virtualmente en todos los campos de la empresa humana.

Otra evidencia de este esquema del pensamiento se puede verificar a través del crecimiento de las reuniones profesionales en donde el pensamiento administrativo se discute, se amplía y se explica con el fin de promover a esta pujante profesión. Los conceptos de la administración han cambiado en la actualidad del nivel de jefes de pandilla a un concepto de sistemas debido a que las crecientes complejidades de nuestra sociedad han cambiado a la administración de una tarea relativamente fácil a una que desarrolla sistemas de información y que organiza dichos sistemas en patrones administrativos.

El administrador contemporáneo a pesar de su eclecticismo y comprensión, no entiende realmente su profesión en desarrollo. Es todavía demasiado nebuloso. Como tampoco entienden algunos de sus motivos, algunas de sus acciones, su posición relativa dentro de la sociedad, o su posición futura. De hecho, es de dudarse que en el presente un solo individuo posea todas las respuestas como tampoco el pensamiento administrativo, a pesar de su evolución y continuo desarrollo, ha encontrado todas las respuestas. Pero lo que sí sabemos es que una buena teoría proveerá buenas prácticas y es en este área creciente de la teoría y la historia de la administración a la cual debemos dirigirnos para buscar orientación y respuestas parciales a las preguntas actuales.

Por tanto, el administrador contemporáneo debe convertirse en un estudiante de la historia y en un teórico administrativo que trata con generalidades ambientales en contraste con el dueño-administrador que tenía que tratar con hechos raros y específicos alrededor de casos particulares. Solamente cuando el administrador moderno mantiene la teoría y la práctica en su perspectiva apropiada, puede administrar el siempre creciente y complejo sistema de información del tipo de las empresas conglomeradas actuales.

Y sabemos que el mantenimiento de esta perspectiva apropiada puede

lograrse no viendo cada situación de novo, sino analizándola a la luz de teorías ya desarrolladas y probadas. Por tanto, la historia administrativa pone al administrador moderno en los hombros de conocimientos anteriores haciendo innecesario que cada administrador encuentre otra vez su camino en el laberinto de la teoría administrativa.

El valor de la historia de la administración yace entonces en poner los problemas actuales en su perspectiva adecuada y en proveer puntos de partida avanzados para la toma de decisiones administrativas.