



UNA MIRADA A LOS MODELOS DE ADMINISTRACIÓN

Gelmar García Vidal
Fermín Munilla González
Centro de Estudios de Gestión Empresarial
Universidad de Holguín

LA ADMINISTRACIÓN: DIVERSIDAD EN EXPANSIÓN

La historia de la administración comprende un gran número de ideas emanadas de las culturas oriental y occidental y está estrechamente vinculada al nivel de desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha transitado. Constantemente salen a la luz los secretos escondidos en la antigüedad y aparecen nuevos fragmentos de hechos e historia.

Aunque es difícil seguir exactamente el desarrollo paso a paso de la práctica administrativa desde las edades perdidas en el pasado hasta el presente, resulta claro que, en esencia, en la historia del desarrollo de la humanidad se puede encontrar la historia del desarrollo de la administración.

Tan pronto como los hombres comenzaron a congregarse en grandes grupos para acometer tareas superiores a sus fuerzas individuales, se reconoció la necesidad de una manera ordenada para resolver sus problemas, tan vitales entonces como en la actualidad.

Todo este proceso de miles de años trajo consigo el incremento del conocimiento de la realidad, su sistematización y constante enriquecimiento, su transmisión de generación en generación, con lo cual surgió el conocimiento científico, como

reflejo sistematizado de las leyes y principios que rigen la realidad objetiva.

Los procesos de desarrollo organizacionales no estuvieron exentos de esta evolución, que con la aparición de organizaciones cada vez más complejas a través del paso del tiempo necesitaron emplear distintos métodos caracterizados por la época en cuestión, y que convirtieron a la Administración en un campo de acción definido, no abarcado por ninguna disciplina o ciencia existente: las organizaciones con sus procesos internos y relaciones entre las personas, estructura interna y los recursos que esta necesita para su funcionamiento en el marco de los procesos de producción y de prestación de servicios.

Sin embargo es menester reconocer que la Administración no se basta a sí misma y necesita de la ayuda de otras ciencias para poder llevar a cabo su cometido, así como lograr que las personas interactúen entre sí de manera eficaz y efectiva para lograr un fin determinado existiendo en la sociedad en todo nivel de agrupación de personas y en todas las esferas y actividades.

Las raíces teóricas de la administración contemporánea surgen a finales del siglo XIX, donde los intereses de los dueños capitalistas se encaminaron a la búsqueda de métodos de administración que respondieran a las necesidades que les presentaba la época. La transformación

del capitalismo premonopolista en capitalismo monopolista condujo al crecimiento del papel la administración así como al interés por el estudio de estos problemas, tanto prácticos como teóricos.

El proceso de desarrollo de las organizaciones, matizado por los cambios en su entorno, ha evolucionado necesariamente a lo largo de los años desde la Revolución Industrial. Dichos cambios han repercutido de manera evidente en la manera de administrar las organizaciones. La administración, en su calidad de conductora de los esfuerzos organizacionales, siempre ha respondido a la mejora de la relación entre la organización y su entorno orientándose, de manera pertinente, a la meta evidente para resolver la contradicción existente entre una situación externa y la capacidad de adaptarse a ella y cambiarla en aras de crecimiento gradual y continuo. Muchas son las clasificaciones que las diversas teorías y enfoques administrativos presentan, casi podría decirse que cada uno de los autores que abordan el tema adoptan su propio criterio clasificatorio (Robbins, 1996; Hernández y Rodríguez, Sergio, 1994; Chiavenato, Idalberto, 1986; Stoner, James A. 1996; Koontz, H. 1994; Davila, Carlos, 1992; Claude S. George, 1974; Ríos Szalay, Adalberto, 1977; Duncan, W.J., 1991; Galván, E. José, 1980, Hickman, Craig y Michael A. Silva, 1992; Huerta, M. Guadalupe, 1994, Medina, S. César, 1988; Merrill, Harwood F., 1985; Palomo, Francisco J., 1989; Sisk, Henry y M. Sverdlik, 1982; Viedma, José Ma., 1992; Domínguez Machuca, J. A., 1989).

Cierto es que, en ocasiones, los estudiosos de la administración, pensando en como enfrentar el entorno, se han olvidado de él por las propias condiciones favorables que permitían, sin grandes riesgos, orientar más el esfuerzo hacia el interior de la organización que hacia el exterior. No obstante, con el cambio de la Era de la Estabilidad a la Era de la Turbulencia, otros han sido los derroteros del desempeño empresarial y del pensamiento administrativo que se ha

mantenido respondiendo, según la situación concreta, a las necesidades de las organizaciones.

Hasta finales de la década de los cincuenta (Era de la Estabilidad), la evolución del pensamiento administrativo se había construido en torno al concepto de administración como actividad social debido, especialmente, a las características relativamente estáticas de la tecnología que se utilizaba en los procesos de producción y a la ausencia de estrategias definidas de mercado. El modelo de producción "masiva", con escasos cambios en su base tecnológica, se orientó principalmente a lograr economías de escala: entre mayor fuera la cantidad de productos producidos, mayores serían los beneficios económicos para la empresa.

El producto era uniforme en sus características y el mercado se encontraba asegurado para cualquier volumen de producción. Al comienzo de la década de los sesenta, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a remplazar, en consecuencia, el modelo taylorista de organización por otro sistema, flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado. Paulatinamente se va de una economía dominada por la oferta (Era de la Turbulencia), a un sistema que se centra en la demanda, en donde el cliente se convierte en el punto de atención, y los continuos cambios en sus preferencias reducen los ciclos de vida de los productos, por lo que se requiere de cambios e innovación constante, para atender con oportunidad las necesidades, anticiparlas y, en algunos casos, para estimularlas.

Si la teoría administrativa de la primera mitad del siglo pasado (enfoque clásico, teoría del proceso administrativo y relaciones humanas) concibió a la organización como un sistema cerrado, el cambio en la base técnica de la producción condujo al desarrollo del concepto de organización abierta, esto es, un sistema en continuo intercambio de energía, información y recursos con el

ambiente que le rodea. La nueva tecnología, junto con la globalización de la economía, requirió no sólo de la introducción de nuevos sistemas de organización de la producción y el trabajo, sino también de nuevos enfoques para la administración y el mercadeo.

Entre las nuevas tendencias que caracterizan a la teoría de la administración en las últimas décadas del siglo pasado, se encuentran la Calidad Total y los Programas de Mejoramiento

Continuo; los sistemas de producción y entregas "Justo a Tiempo", asociados con esquemas de "Cero Inventarios"; la Reingeniería de procesos; las Alianzas Estratégicas entre empresas de distintos tamaños y giros de actividad; el Benchmarking, Teoría de las Restricciones; el Outsourcing y, la Organización Inteligente, o sea, la organización que innova y aprende continuamente para adaptarse a contingencia.

Para estudiosos de la administración tan importantes como P. Drucker, más que tendencias, las anteriores sólo constituyen modas pasajeras: "We've been caught in a period of very rapid change; the feeling is that there must be a right answer. But also, thinking is very hard work. And management fashions are a wonderful substitute for thinking... Each evangelist is quite sure that his own patent medicine cures everything... There is no universal medicine... The search for the one quick fix is a universal human failing" (Davenport, 1997). Sin embargo, no cabe duda, que estos son los enfoques que dominan actualmente el pensamiento y la práctica administrativa. En la actualidad han empezado a surgir corrientes que, con base en el análisis de estos cambios, proponen el desarrollo de una administración renovada, que permita identificar los temas que es necesario revisar de las teorías y prácticas tradicionales, así como sistematizar los principales aprendizajes de los actuales modelos organizacionales y construir una nueva síntesis que incluya como objeto de estudio de la administración tanto a la organización en sus procesos, estructura y funcionamiento, como al análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración. F. Varela (1985), G. Norgan (1990), A. Limone (1998), S. Kauffman (1999). Partiendo del orden de cosas antes comentado el autor realiza su clasificación de los diferentes enfoques de cómo administrar una organización mostrándose en el Anexo 1, el estado del arte de la administración a tenor de las condiciones reales por las que ha atravesado la organización y su entorno.

Como es apreciable casi todo lo que se conoce de administración se articula, según la teoría, la escuela o el enfoque, alrededor de áreas especializadas intentando, desde su visión del problema, potenciar el logro de la meta declarada por la organización, adoleciendo, generalmente, de un enfrentamiento del problema administrativo de forma sistémica.

El autor quiere destacar que al usarse el término **teorías**, antes y después, se hace por cuestiones de costumbre y no porque la totalidad de ellas cumplan con los criterios epistemológicos de teoriedad, legalidad, explicación, esto es de cientificidad; en administración no encontramos ninguna unidad sistemática de conocimientos que albergue esa masa de conceptos o teorías administrativas, ni aun el proceso administrativo lo logra.

La mayoría de las escuelas del pensamiento empresarial se han basado en un enfoque parcial lo que trae consigo la necesidad de aislar un elemento para comprenderlo independientemente de otros eventos simultáneos e, indiscutiblemente, relacionados. Los expertos han sacado partido de enfoques sectoriales en lugar de utilizar las ventajas del enfoque sistémico, para, al final, pagar caro su posición. Las limitaciones del atomismo y el holismo hacen que el autor no dude en adoptar un **enfoque sistémico** en la propuesta que se expondrá en la presente investigación.

La insistencia de muchos "evangelistas" de la administración en demostrar que tienen la respuesta correcta, ha puesto de moda dichos enfoques parciales que han tenido seguidores y entusiastas que pretenden hacer de ellos la respuesta única a los

problemas relacionados con la administración. Esto explica por qué el estado de arte en materia de administración ha evolucionado al ritmo de gurus que al frente de su facción administrativa, apoyada con suficiente dinero como para hacer de su propuesta una “receta mágica”, intentan hacerla vendible al mundo organizacional. Esto hace difícil a los administradores la adopción de una filosofía administrativa que se ajuste a las condiciones concretas de su organización; la realidad ha demostrado que, generalmente, se ha ido cambiando de “receta” a tenor de su aparición en el “mercado de enfoques administrativos”.

Dada la complejidad creciente de las organizaciones y del entorno en que estas se mueven parece vano el uso de recetas actuando sobre un único elemento organizacional. Todas las organizaciones parecen estar afectadas por la imperiosa búsqueda de nuevas maneras de administrar, pero ya no parece posible razonar en términos de herramientas y técnicas de administración aplicables siempre y en todas partes sino abordar el fenómeno organizacional con una filosofía global que permita hacer uso de herramientas y técnicas como medios utilizables en determinados momentos y no como fines en sí mismas.

La “selva administrativa” - término acuñado por H. Koontz para referirse a la proliferación de propuestas administrativas - hecha realidad nos enfrenta a una diversidad de criterios, que hacen casi imposible regirse por un sólo enfoque para poder administrar por estar caracterizado, cada uno de ellos, por los elementos señalados anteriormente, lo que deja clara la ausencia de las generalidades en una actividad, declarada en más de una oportunidad como **ciencia**, pero que aún adolece de los elementos teóricos que puedan avalar dicho criterio.

Debido a esta carencia, no pocas veces se tiene una visión reduccionista de la organización, la cual debe ser abordada desde una perspectiva sistémica, considerandose prioritario el valor que constituye la capacidad de vislumbrar las organizaciones como un todo, en el cual no es relevante el funcionamiento de sus elementos aislados, sino su totalidad.

Siguiendo la lógica de estos planteamientos, y analizando 33 modelos de administración presentados por las diversas miradas de los estudiosos de la administración en aras de entender y administrar el fenómeno organizacional, habrá que decir que dichos modelos siguen, lógicamente, las tendencias de pensamiento de cada una de las escuelas que los sustentan buscando alinearse con la situación económica que caracterizaba el entorno en el que se desenvolvían las organizaciones y los estudiosos que intentaban entenderlas y explicarlas.

Los modelos asociados a las escuelas de la **Era de la Estabilidad**, finales del siglo XIX hasta la década de los sesenta del siglo pasado, es posible reconocer la orientación al incremento de la productividad, la organización del trabajo, el perfeccionamiento de métodos de trabajo, establecimientos de jerarquía de prioridades internas para la consecución de la eficiencia organizacional, todo bajo una visión de **sistema cerrado**. La característica de todos estos modelos es el **Enfoque Interno**.

Los modelos de esta etapa se caracterizan por:

- Centrarse en uno o varios aspectos de la realidad empresarial, pero ninguno de ellos llega a abarcar la compleja totalidad de la misma.
- Reglas de funcionamiento interno.
- Desatención a la dependencia entre la organización y el entorno.
- Poca preocupación por la adaptación continua.

Los modelos de la **Era de la Turbulencia**, que se empieza a dibujar a finales de la década de los ochenta del siglo pasado, denotan el cambio paradigmático favoreciendo, en cuanto a atención se refiere, el impacto del entorno en la organización girando hacia la eficacia organizacional enfatizando la calidad, el análisis de la competencia, los procesos de mejora, la determinación de estrategias que permitieran ventajas competitivas, surgimiento de una

visión de cliente, pues pone el acento en la satisfacción de las necesidades dada la creciente importancia de las decisiones de los clientes en los resultados finales de las organizaciones, todo esto bajo una visión de **sistema abierto**. La característica de todos estos modelos es el **Enfoque Externo**.

Las características principales en esta etapa son:

- Poner de manifiesto la proliferación de las maneras de administrar una organización.
- A pesar de reconocer conceptualmente la organización como sistema, su actuación, generalmente tiende a ser parcelada.
- Enfoque global de la organización con tendencia a dar respuesta a todas las problemáticas desde sus paradigmas.

Ese salto cualitativo y cuantitativo de los modelos de administración se produjo por la existencia de una **Etapas de Transición** encargada de potenciar el enfoque sistémico de las organizaciones. Esta etapa se caracterizó por:

- **Poner de manifiesto que las teorías y enfoques anteriores no son suficientes para resolver la complejidad organizada de una organización.**
- Vienen a unir las parcelas del saber empresarial.

Si entendemos por modelo el conjunto de variables relacionadas que usan los investigadores para describir la realidad y aceptamos que la información es el fluido fundamental de la Administración se podría hacer un análisis de los modelos desde esta óptica. No cabe duda que los modelos principio de siglo pasado eran modelos simples con sistemas de información también bastante simples, en la medida que el estudio de la administración se desarrolló se comenzaron a desarrollarse combinaciones de estas variables hasta la actualidad en donde se requieren de modelos complejos y sistemas de

	Modelos de Administración	
Sistema de Información	Simple	Complejo
Simple	Pasado	Angustia por incapacidad de saber
Complejo	Confusión por exceso de información	Presente

Es menester dejar claro que los términos simple y complejo dependen de las variables y partes incluidas por los investigadores, del nivel de detalle al que la organización está describiéndose, de los supuestos para explicar la realidad organizacional. En opinión del autor, la realidad nos muestra que existe un desligamiento entre modelo y sistema de información, cualquier propuesta de modelo teórico de administración que se presente debe lograr un acercamiento en aras de alcanzar la correspondencia deseada.

CON EL ÁNIMO DE DEJAR POLÉMICA

El proceso administrativo se hace cada vez más complejo por lo que existe la necesidad urgente de mejores maneras

de enfrentarlo. Cuando se intenta asir tales problemas, existe la tendencia a fraccionarlos en partes más manejables. Ésa es una práctica útil, pero tiene limitaciones serias. Al tratar con cualquier sistema, sobre todo uno complejo como lo

es una organización, no es suficiente pensar en el sistema en términos de partes o aspectos separados, para describir el sistema entero. Semejante acercamiento no es, por sí mismo, una manera exitosa de entender la conducta del sistema. Desgraciadamente en la academia aumenta la tendencia a estudiar algún aspecto del problema organizacional y erigiendo un modelo de ello, mientras la discusión de la totalidad se relega a estados de mayor madurez de la "ciencia de la administración". Es de importancia crucial que se aprenda a complementar esos estudios especializados con la mirada al todo no sólo para los académicos sino para los practicantes a los que se les hace difícil dar una mirada cruda al todo si los modelos con que cuenta para administrar sólo se preocupan por una vista parcial, es menester destacar este retroceso científico después de los avances logrados con la Teoría de los Sistemas, Enfoque Socio - Técnico y la Teoría de la Contingencia exceptuando la Teoría del Restricciones que analiza a la organización como un sistema en pleno. En la actualidad se hace necesario un modelo capaz de hacernos entender la compleja totalidad de las organizaciones caracterizado por las regularidades más generales sobre las que se sustenta la administración. En opinión del autor este es uno de los problemas a ser resuelto por los estudiosos de la Administración.

BIBLIOGRAFÍA

1. Robbins, Stephen P. (1996) Administración. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. México.
2. Hernández y Rodríguez, Sergio (1994). Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico, Editorial McGraw-Hill. México.
3. Chiavenato, Idalberto. (1986) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. México.
4. Stoner, James A. (1996) Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.
5. Koontz H y Weirhrich. (1994) Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw - Hill. México.
6. Davila, Carlos. (1992). Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Segunda Edición Revisada. Editorial McGraw-Hill. México.
7. Claude S. George, (1972) Historia del pensamiento administrativo. Prentice Hall. México.
8. **Ríos Szlay, Adalberto (1977). Orígenes y perspectivas de la administración. Editorial Trillas. México. 214 p.**
9. Duncan, W. J. (1991). Grandes ideas en la dirección de empresas. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
10. Galván, E. José. (1980) Tratado De Administración General. INAP. México.
11. Davenport, Tom (1997) Meeting of Minds.
<http://www.cio.com/archive/091597/interview.html>
12. Maturana, H.; Varela, F. (1985) El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Chile.
13. Limone, A.; Cademártori, D. (1998) La empresa: una red de transformaciones. Editora Jurídica ConoSur Ltda. Chile.
14. Kauffman, S. (1999) Aplicando la biología a los negocios, "El Mercurio", miércoles 17 de noviembre de 1999.

Inisecular: Era Industrial				Finisecular : Era de la Información	
Estabilidad en los mercados: Oferta > Demanda				Turbulencia en los mercados: Oferta < Demanda	
Edad de la Fragmentación o el Aislamiento				Edad del Sistemismo o Apertura	
Orientación Interna: Productividad y Eficiencia				Orientación Externa: Satisfacción y Eficacia	
Escuela Clásica	Escuela de Comportamiento	Escuela Cuantitativa	Escuela Neoclásica	TRANSICIÓN	
Administración Científica Teoría de la Administración (Enfoque Anatómico) Teoría de la Burocracia Estructuralismo	Escuela de las Relaciones Humanas Teorías Conductistas Comportamiento o Organizacional Desarrollo Organizacional Enfoque de los Sistemas Sociales	Cibernética Investigaciones de Operaciones Teoría de las Decisiones	Teoría Neoclásica de la Administración Dirección por Objetivos	Enfoque Socio – Técnico Teoría de los Sistemas Teoría de las Contingencias Estudios de Estrategia	Teoría de la Excelencia Control Total de Calidad Teoría Z Teoría Alfa Competitividad Administración Estratégica Dirección por Valores Gerencia Integral Dirección Integrada de Proyectos Teoría de las Restricciones Reingeniería
Enfoque Organizativo (Declara principios)	Enfoque socio – psicológico (Declara principios)	Enfoque de Operaciones (Declara principios)	Enfoque Ecléctico (Declara principios)	Enfoque de Sistemas	Enfoques sistémicos de mejora continua y por procesos
Enfoque parcial, funcional y sistemático.					

Anexo 1: ESTADO DEL ARTE DE LA ADMINISTRACIÓN