Revisión de la jungla de la teoría administrativa*

Harold Koontz
Universidad de California, Los Ángeles

Traducción:
Jorge Ríos Szalay
Investigador de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Presentación

En 1999, en el número 193 de esta revista, publicamos por vez primera en nuestra lengua un ensayo convertido hoy en día en clásico: "La jungla de la teoría administrativa", que el connotado investigador Harold Koontz escribió en 1961. Prácticamente veinte años después, en 1980, el profesor Koontz escribió un segundo artículo para exponer la situación que encontraba en dicha selva a tales años de distancia. Hoy ofrecemos a nuestros lectores su traducción al español bajo el título "Revisión de la jungla de la teoría administrativa". Dada la fecha de publicación de dichos trabajos, seguramente algunos de nuestros lectores dudarán acerca de su vigencia. Por ello, es pertinente hacer los siguientes comentarios.

En los ámbitos académico y profesional de la administración, en lo tocante a publicaciones, ha proliferado una falsa idea que ocasiona consecuencias negativas en ambos círculos. Suele pensarse que lo que no fue escrito recientemente es por lo general desechable o, por lo menos, que la calidad de lo publicado está en relación inversamente proporcional a su tiempo de existencia. Para presumir esto a menudo se aducen irreflexivamente razones de "falta de actualización", a pesar de que en el área del texto en cuestión el conocimiento haya permanecido inalterable por mucho tiempo. Estas creencias coadyuvan al acelerado pero efímero éxito que logran algunas de las obras que emergen a diario, sobre todo aquellas que se insertan en el torrente de alguna de las modas administrativas del momento.

La situación esbozada nos obliga a destacar, aunque sea muy someramente, las razones por las que publicamos los dos trabajos de Koontz. En primer lugar, es obvio que no coincidimos con la creencia de que el mero transcurso del tiempo deteriora el trabajo intelectual escrito. La veracidad

* Título original: *The Management Theory Jungle Revisited.* Reimpreso con permiso de la Academy of Management, PO Box 3020, Briar Cliff Manor, NY. 10510-8020 *The Management Theory Jungle Revisited,* Harold Koontz, Academy of Management Review, abril de 1980. Reproducido con permiso del editor por medio del Copyright Clearence Center, Inc.

o la utilidad práctica de una idea depende mucho más de la lógica, del rigor y de la inteligencia empleada para crearla que del tiempo que tenga de haber sido formulada. En segundo término, los trabajos citados de Koontz se encuentran entre los muy escasos que se han ocupado de estudiar la problemática que enfrenta la teoría administrativa para su desarrollo, toda vez que por lo general los autores de nuestra disciplina están más interesados por divulgar el conocimiento ya existente o, en el mejor de los casos, por producir aportes técnicos, que suelen rendir más fácilmente prestigio y dinero. Pero el motivo principal por el que publicamos los multicitados artículos es que en ellos el investigador de la Universidad de California ha planteado una serie de críticas, problemas de investigación, hipótesis y propuestas que constituyen en nuestra opinión una valiosa aportación, aún vigente, para el desbrozo de la "jungla de la teoría administrativa", que efectivamente existe. Debemos señalar, sin embargo, que el hecho de que tengamos esta apreciación de ninguna manera implica que estemos totalmente de acuerdo con Koontz. Así, por ejemplo, podríamos criticar las confusiones entre los niveles teórico y práctico que afloran en sus planteamientos y, más específicamente, en su concepto implícito de ciencia, o argumentar que su crítica al enfoque de los roles administrativos o escuela de las actividades de trabajo, de Henry Mintzberg, es un tanto indulgente. Pero demos paso a las mentes inquisidoras de nuestros lectores para que sean ellas las que analicen concienzudamente los juicios y razones de Harold Koontz; si lo hacen, quizás generarán nuevas ideas que contribuyan a retirar la maleza de la jungla teórica y, con ello, al avance de la teoría de la administración.

Jorge Ríos Szalay

Revisión de la jungla de la teoría administrativa

Resumen

En este artículo se reexaminan las diversas escuelas o enfoques de la teoría de la administración que identifiqué hace cerca de dos décadas y que llamé "la jungla de la teoría administrativa." Lo que ahora se encuentra son once enfoques distintos en comparación con los seis originales, lo cual implica que la "jungla" podría estarse haciendo más densa e impenetrable. Sin embargo, están ocurriendo ciertos desarrollos que indican que podríamos estar caminando más de lo que la gente piensa hacia una teoría unificada y práctica de la administración.

Hace cerca de dos décadas me impresionó ver la confusión existente entre administradores inteligentes proveniente de las amplias diferencias en cuanto a hallazgos y opiniones que se daban entre académicos expertos que escribían y hacían investigación en el campo de la administración. Al resumen que redacté de lo que entonces encontré le di el título de "La jungla de la teoría administrativa" [Koontz, 1961]. Este artículo, que originalmente escribí para clarificarme a mí mismo por qué colegas académicos inteligentes aparecían con conclusiones y consejos relativos a la administración tan ampliamente diversos, fue publicado y referido frecuentemente bajo tal título. Lo que encontré en aquel entonces fue que los análisis de la administración de esos académicos caían dentro de seis escuelas o enfoques y que en algunos casos parecía que, al igual que los ciegos proverbiales del Indostán, algunos especialistas estaban describiendo la administración únicamente a través de las percepciones de sus especialidades.

A juzgar por la acogida que han tenido a lo largo de los años, el artículo y el concepto de la "jungla" deben de haber cubierto alguna necesidad. De hecho, se han formulado tantas preguntas a través de los años transcurridos acerca de si todavía tenemos una "jungla de la teoría administrativa" que ahora pienso que ésta debe ser revisitada y reexaminada.

Lo que hoy encuentro es que, en lugar de las seis escuelas específicas identificadas en 1961, existen al menos once enfoques, de manera que la jungla parece haberse hecho aún más densa e impenetrable. Pero están ocurriendo ciertos desarrollos que podrían traer en el futuro una aglutinación de las variadas perspectivas y resultar en una teoría de la administración más unificada y útil.

La jungla original de la teoría administrativa

Lo que encontré hace cerca de dos décadas fue que investigadores y escritores bien intencionados, provenientes sobre todo de los círculos académicos, estaban intentando explicar la naturaleza y el conocimiento de la administración desde seis diferentes puntos de vista que entonces referí como "escuelas": 1) la escuela del proceso administrativo, 2) el enfoque empírico o "de casos", 3) la escuela del comportamiento humano, 4) la escuela de los sistemas sociales, 5) la escuela de la teoría de las decisiones, y 6) la escuela matemática.

Estas variadas escuelas, o enfoques (como son llamadas más apropiadamente), condujeron a una jungla de pensamiento, teoría y consejos al administrador practicante confusos. Las fuentes principales del enredo de la jungla fueron a menudo: los diversos significados dados a palabras comunes como "organización"; las diferencias al definir la administración como un cuerpo de conocimientos; la práctica ampliamente difundida de desechar los hallazgos de los administradores practicantes pioneros por considerar que fueron hechos "desde el café" en lugar de lo que realmente fueron —la experiencia destilada y pensamiento de hombres y mujeres perceptivos—; la incomprensión de la naturaleza y el rol de los principios y de la teoría; y la incapacidad o falta de voluntad de muchos "expertos" para entenderse mutuamente.

No obstante que la administración ha sido una tarea importante desde que el hombre comenzó a realizar esfuerzos en grupo, el intento serio de desarrollar un cuerpo de conocimientos organizado —es decir, una ciencia— que apuntale la práctica ha sido, salvo unas cuantas excepciones, un producto del presente siglo. Además, hasta el pasado cuarto de siglo casi la totalidad de la literatura administrativa de importancia fue producto de practicantes alertas y perceptivos —por ejemplo, el industrial francés Henri Fayol, el directivo de la *General Motors* James Mooney, el vicepresidente de la *Johns-Manville* Alvin Brown, el ejecutivo de la industria chocolatera británica Oliver Sheldon, el presidente de la compañía *New Jersey Bell Telephone* Chester Barnard, y el consultor en administración británico Lyndall Urwick.

Pero la ausencia temprana de los académicos en el campo de la administración ha sido más que compensada durante los últimos veinticinco años con un torrente de literatura administrativa proveniente de nuestras escuelas y universidades. Por ejemplo, actualmente hay más de cien libros de texto diferentes (puedo encontrar noventa y siete en mi propia biblioteca) que tienen el propósito de decir al lector, ya sea estudiante o administrador, qué es la administración. Y en lo que toca a campos relacionados con ésta, como psicología, sociología, ciencias de los sistemas, y modelaje matemático, el número de libros de texto que pueden utilizarse para enseñar algún aspecto de la administración —usualmente estrecho— es por lo menos igual de grande.

Quizás la jungla se ha tornado más impenetrable debido a la infiltración en nuestras escuelas y universidades de muchos instructores de elevada, aunque reducida, capacitación, quienes a pesar de su inteligencia saben muy poco acerca de la labor real de administrar y de las realidades que enfrentan los administradores en la práctica. Al conocer nuestras escuelas de negocios, administración, y administración pública, tanto de licenciatura como de posgrado, los ejecutivos en ejercicio quedan impresionados por el número de maestros brillantes pero inexpertos que están enseñando administración o algún aspecto de ella. Para algunos esto parece tanto como si las escuelas de medicina tuvieran profesores que enseñaran cirugía sin haber operado jamás a un paciente. Como resultado de la situación descrita, muchos administradores practicantes están perdiendo confianza en nuestras escuelas y universidades, así como en la clase de administración que en ellas se enseña.

Es desde luego verdad que aquellos maestros que enseñan y escriben acerca de la teoría básica de la administración operacional pueden usar los hallazgos y la asistencia de colegas especialmente capacitados en psicología, sociología, matemáticas e investigación de operaciones, pero lo que consterna a muchos es el hecho de que algunos profesores creen que están enseñando administración cuando en verdad sólo están enseñando dichas especialidades.

¿Qué es lo que causó esta situación? Básicamente dos cosas. En primer lugar, los famosos informes de la Fundación Ford (de Gordon y Howel) y de la Fundación Carnegie (de Pearson) de 1959 sobre los programas de las escuelas de negocios de las universidades americanas, elaborados e investigados por académicos que no fueron formados en administración, enjuiciaron la calidad de la educación en negocios en los Estados Unidos e instaron a las instituciones educativas, incluyendo a aquellas que ya estaban haciendo todo lo que los investigadores recomendaron, a adoptar un enfoque más amplio y con mayor base en las ciencias sociales tanto en su curricula como en su cuerpo docente. Como resultado de ello, muchos directores y otros administradores se dieron rápida y vigorosamente a reclutar especialistas en campos tales como economía, matemáticas, psicología, sociología, psicología social y antropología.

Una segunda razón que explica el gran número de miembros del profesorado que están formados en otros campos especializados en lugar de estarlo en la teoría y política administrativas básicas, es el hecho de que la rápida expansión de las escuelas de negocios y administración ocurrió a partir de 1960, durante un periodo en el cual se sufría una escasez aguda de candidatos a profesores educados en administración y que contaran con alguna experiencia administrativa. Consecuentemente, dicha insuficiencia fue suplida con un creciente número de doctores en los campos especializados arriba mencionados.

Persistencia de la jungla

El hecho de que la jungla de la teoría administrativa persista pone de manifiesto que la teoría y la ciencia de la administración se encuentran lejos de estar maduras. ¿Qué es lo que ha sucedido en los años transcurridos desde 1961? La jungla todavía existe y de hecho hoy encuentro casi el doble de enfoques para el estudio de la administración de los que identifiqué hace cerca de dos décadas. En el presente pueden ser identificadas un total de once perspectivas para el estudio de la ciencia y la teoría administrativas: 1) el enfoque empírico o de casos, 2) el enfoque del comportamiento interpersonal, 3) el enfoque del comportamiento grupal, 4) el enfoque de los sistemas sociales cooperativos, 5) el enfoque de los sistemas sociotécnicos, 6) el enfoque de la teoría de las decisiones, 7) el enfoque de sistemas, 8) el enfoque matemático o de la "ciencia de la administra-

ción", 9) el enfoque de contingencias o situacional, 10) el enfoque de los roles administrativos, y 11) el enfoque de la teoría operacional.

Diferencias entre la jungla original y la presente

¿Qué es lo que ha originado esta casi duplicación de enfoques para el estudio de la teoría y la ciencia administrativas? En primer lugar, una de las perspectivas que encontré hace cerca de dos décadas se ha dividido en dos: la "escuela del comportamiento humano" que identifiqué originalmente se ha seccionado, a mi juicio, en el enfoque del comportamiento interpersonal (psicología) y el del comportamiento grupal (sociología y antropología cultural). La escuela de los sistemas sociales hallada originalmente es esencialmente la misma, pero debido a que sus proponentes parecen apoyarse más fuertemente en las teorías de Chester Barnard hoy parece ser más preciso referirse a ella como el enfoque de los sistemas sociales cooperativos.

Tres escuelas permanecen esencialmente igual desde que escribí mi artículo original: 1) el enfoque empírico o de casos, 2) el enfoque de la teoría de las decisiones, y 3) el enfoque matemático o de la "ciencia de la administración." Asimismo, la que originalmente llamé "escuela del proceso administrativo" es ahora referida con mayor precisión como el enfoque de la teoría operacional.

Entre los nuevos enfoques que se han hecho populares en las pasadas dos décadas se incluye el de los sistemas sociotécnicos, el cual nació de la investigación y escritos de Eric Trist y sus asociados en el Instituto Tavistock en 1951, pero que no consiguió muchos seguidores para formar una escuela bien definida sino hasta los últimos años de la década de 1960. Igualmente, aun cuando el enfoque de sistemas para estudiar cualquier ciencia o práctica no es nuevo (fue reconocido en la jungla original como el enfoque de los "sistemas sociales"), su perspectiva académica y ampliamente difundida para abordar la teoría de la administración realmente se dio en los años sesenta, particularmente con el trabajo de Johnson, Kast y Rosenzweig [1963].

Por lo que respecta al enfoque de los roles administrativos, éste ha ganado su identificación y adherentes como resultado de la investigación y publicaciones de Henry Mintzberg [1973, 1975], quien prefiere llamarla "escuela de las actividades de trabajo."

Por otra parte, el enfoque de contingencias o situacional para la teoría y ciencia administrativas es en realidad un desarrollo de la temprana teoría clásica u operacional. Partiendo de la creencia de que la mayor parte de la teoría surgida antes de la década de 1970 muy a menudo apoyaba la idea de "la mejor y única manera", y frecuentemente soslayando el hecho de que los administradores practicantes inteligentes han siempre ajustado su práctica a la situación real que enfrentan, un número bastante significativo de académicos de la administración han empezado a hacer teoría e investigación acerca de lo que debería hacerse en diversas situaciones o contingencias.

Muchos escritores que aparentemente no han leído con cuidado a los llamados clásicos de la administración han lanzado la incorrecta idea de que éstos prescribían "la mejor y única manera". Sin embargo, hay que señalar que si bien es cierto que en su estudio de la colocación de ladrillos Gilbreth estaba buscando la mejor y única manera, se trataba precisamente de colocación de ladrillos, no de administración. Por su parte, Fayol reconoció claramente la necesidad de adaptarse a las circunstancias cuando dijo que "los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a cada necesidad; de lo que se trata es de saber cómo hacer uso de ellos, lo cual es un arte difícil que requiere de inteligencia, experiencia, decisión y mesura" [1949, p.19].

Los enfoques actuales para el estudio de la teoría y la ciencia administrativas

Espero que el lector se percate de que al esbozar los once enfoques mencionados debo ser necesariamente conciso. Tal brevedad podría enfadar a varios de los adherentes de las diversas escuelas y algunos hasta podrían considerar que el tratamiento es superficial, pero las limitaciones de espacio hacen necesario que la mayoría de ellas sean identificadas y comentadas en forma sucinta.

El enfoque empírico o de casos. Los miembros de esta escuela estudian la administración por medio del análisis de la experiencia, usualmente a través de casos, basándose en la premisa de que los estudiantes y los practicantes entenderán el campo de la administración y de alguna manera acabarán sabiendo cómo administrar efectivamente por medio del estudio de éxitos y fracasos administrativos en diversos casos individuales.

Sin embargo, a menos que el estudio de la experiencia tenga como propósito determinar *fundamentalmente* por qué algo sucedió o no sucedió, es probable que éste sea un enfoque cuestionable y aun peligroso para entender la administración, ya que lo que sucedió o dejó de suceder en el pasado no es probable que ayude a resolver problemas en un futuro que muy seguramente será diferente. En cambio, si la destilación de experiencia se realiza con la intención de encontrar generalizaciones básicas, esta perspectiva puede ser de utilidad para desarrollar o sustentar algunos principios y teoría de administración.

El enfoque del comportamiento interpersonal. Esta perspectiva se basa manifiestamente en la tesis de que administrar implica hacer que las cosas se hagan a través de la gente y que por consiguiente el estudio de la administración debe centrarse en las relaciones interpersonales.
Los autores y académicos de esta escuela están fuertemente orientados hacia la psicología individual y de hecho la mayoría de ellos tiene formación de psicólogo. Su foco de atención es el individuo y sus motivaciones como un ser sociopsicológico. Pertenecen a esta corriente aquellos que parecen enfatizar las relaciones humanas como un arte que los administradores, aun cuando tontamente traten de ser psiquiatras aficionados, pueden comprender y practicar. Se encuentran también en ella los estudiosos que ven al administrador como un líder y que incluso pueden igualar la capacidad administrativa con el liderazgo, tratando así, en efecto, a todas las actividades "lidereadas" como "administradas". Otros de los autores de este enfoque se han concentrado en la motivación o en el liderazgo esclareciendo de manera importante estos temas, lo cual ha resultado ser de utilidad a los administradores.

No se puede negar que el estudio de las interacciones humanas, ya sea en el contexto de la administración o en cualquier otro, es útil e importante, pero difícilmente se puede decir que el campo del comportamiento humano abarca a toda la administración. De manera que es enteramente posible que todos los administradores de una empresa entiendan la psicología y sus matices y que sin embargo no sean efectivos al administrar. Una división importante de una compañía americana grande sometió a todos sus administradores, desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo, a entrenamiento en sensibilidad (llamado por sus críticos *"striptease* psicológico") y se encontró con que los ejecutivos habían aprendido mucho acerca de los sentimientos, pero poco sobre cómo administrar. Tanto en la investigación como en la práctica se ha encontrado que debemos ir mucho más allá de las relaciones interpersonales para desarrollar una ciencia útil de la administración.

El enfoque del comportamiento grupal. Esta escuela está cercanamente relacionada con la del comportamiento interpersonal al grado de que pue-

de ser confundida con ella, pero se interesa primordialmente por la conducta de la gente en grupos más que por la interpersonal. De modo que tiende a basarse en la sociología, la antropología y la psicología social más que en la psicología individual, poniendo énfasis en los patrones de comportamiento grupal.

Este enfoque abarca desde el estudio de grupos pequeños, con sus patrones culturales y conductuales, hasta el análisis de las características de comportamiento de grupos grandes. Con frecuencia es llamado estudio del "comportamiento organizacional", pudiendo emplearse el término "organización" para denominar al sistema o patrón de cualquier conjunto de relaciones grupales en una compañía, una dependencia gubernamental, un hospital o cualquier otro tipo de empresa. Algunas otras veces el vocablo es utilizado en el sentido en que Chester Barnard lo usó, significando entonces "la cooperación de dos o más personas", y la denominación "organización formal" es empleada también de conformidad con este pensador para referirse a una organización con un propósito consciente, deliberado y común [1938, p. 65]. Chris Argyris ha incluso usado el término "organización" para incluir *todo* el comportamiento de *todos* los participantes en el trabajo de un grupo [1957, p. 239].

No es difícil darse cuenta de que un administrador práctico probablemente no reconocería que las "organizaciones" cubren un área tan amplia de patrones de comportamiento grupal. No obstante, muchos de los problemas de los administradores precisamente surgen de patrones de comportamiento, actitudes, deseos y prejuicios de grupo, algunos de los cuales provienen de los grupos existentes en una empresa, pero muchos otros del entorno cultural de gente externa a una compañía, ministerio u organización determinados.

Pero quizás lo más inquietante de esta escuela de pensamiento sea la tendencia de sus miembros a trazar una línea artificial e imprecisa entre el "comportamiento organizacional" y la "administración". La conducta de grupo es un aspecto importante de la administración, pero no es el todo de ésta.

El enfoque de los sistemas sociales cooperativos. Una modificación de los enfoques de comportamiento interpersonal y de comportamiento grupal ha sido la concentración de algunos científicos de la conducta en el estudio de las relaciones humanas como sistemas sociales cooperativos. La idea de considerar las relaciones humanas como sistemas sociales fue concebida tempranamente por el sociólogo italiano Vilfredo Pareto, cuyo trabajo al parecer influyó a los adherentes modernos de esta escuela a través de la influencia que tuvo sobre Chester Barnard. Al tratar de explicar el trabajo de los ejecutivos, este pensador los vio operando en, y manteniendo, sistemas sociales cooperativos, a los cuales se refirió como "organizaciones" [1938, pp.72-73]. Además, percibió a los sistemas sociales como la interacción cooperativa de ideas, fuerzas, deseos y pensamientos de dos o más personas. Un creciente número de escritores ha extendido este concepto para aplicarlo a cualquier sistema de interrelaciones o conducta grupales cooperativas que tienen un propósito, y le han dado el título un tanto general de "teoría de la organización".

No hay duda de que el enfoque de los sistemas sociales cooperativos es pertinente para el estudio y análisis de la administración, ya que todos los administradores ciertamente operan en un sistema social cooperativo; pero no encontramos los que generalmente son llamados administradores en *todas* las clases de sistemas sociales cooperativos. Así, por ejemplo, difícilmente podríamos pensar que sean administrados un grupo cooperativo de compradores en una tienda de departamentos o una multitud desorganizada; ni pensaríamos que un grupo familiar reunido para celebrar un cumpleaños está siendo administrado. Por consiguiente, podemos concluir que este enfoque es más amplio

que la administración aunque pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas que son importante para los administradores.

El enfoque de los sistemas sociotécnicos. Una de las más recientes escuelas de administración se identifica a sí misma como el enfoque de los sistemas sociotécnicos, el cual es generalmente acreditado a E. L. Trist y sus asociados del Instituto Tavistock de Inglaterra.

En estudios que realizaron acerca de problemas de producción en la industria minera de carbón basada en el método de "*long-wall*", este grupo encontró que no era suficiente con meramente analizar los problemas sociales, sino que, al tratar los problemas de la productividad minera, el sistema técnico (máquinas y métodos) tenía una fuerte influencia sobre el sistema social. En otras palabras, descubrieron que las actitudes personales y el comportamiento de grupo son influidos en gran medida por el sistema técnico en el que la gente trabaja. Por lo tanto, la posición de esta escuela de pensamiento es que los sistemas social y técnico deben ser considerados conjuntamente y que es una labor importante del administrador asegurarse de que ambos sistemas sean armoniosos.

Consecuentemente, la mayor parte del trabajo desarrollado por esta escuela se ha concentrado en producción, operaciones de oficina y otras áreas en las que los sistemas técnicos tienen una vinculación muy cercana con la gente y su trabajo; por consiguiente, tiende a estar fuertemente orientada a la ingeniería industrial.

En su calidad de enfoque para el estudio de la administración esta escuela ha hecho algunas contribuciones interesantes para la práctica administrativa, a pesar de que no abarque, como algunos de sus proponentes parecen creer, todo lo que es la administración. Además, es de dudarse que cualquier administrador experimentado se sorprendiera de que la tecnología de una línea de ensamble o la empleada en la transportación ferroviaria o en las compañías petroleras afecta a los individuos, a los grupos y a sus patrones de comportamiento, así como a la manera en que las operaciones están organizadas y a las técnicas de administración requeridas. Igualmente, a pesar de que este enfoque sea prometedor y útil en ciertos aspectos de las operaciones de las empresas, se puede advertir sin temor a equivocarse que hay mucho más materia para el conocimiento administrativo pertinente de la que se puede encontrar en él.

El enfoque de la teoría de las decisiones. Esta perspectiva para abordar la teoría y ciencia administrativas ha estado aparentemente basada en la creencia de que, debido a que una tarea importante de los administradores es la toma de decisiones, deberíamos concentrarnos en el estudio de la misma. De hecho no es sorprendente encontrar que hay muchos académicos y teóricos que creen que, dado que la función de administrar está caracterizada por la toma de decisiones, el foco central de la teoría de la administración debería ser precisamente esta tarea y que todo el pensamiento administrativo puede ser erigido alrededor de ella. Esta idea tiene un cierto grado de razonabilidad; no obstante, soslaya el hecho de que administrar es mucho más que tomar decisiones y que, para la mayoría de los administradores, la toma de decisiones real es algo bastante fácil — siempre y cuando los objetivos sean claros, el entorno en el cual operará la decisión pueda ser anticipado con suficiente precisión, se cuente con adecuada información, la estructura organizativa provea una clara comprensión de la responsabilidad por las decisiones, se disponga de gente competente para tomarlas, y muchos de los otros prerrequisitos de la administración efectiva estén igualmente presentes.

El enfoque de sistemas. A lo largo de años recientes muchos académicos y escritores de ad-

ministración han puesto énfasis en el enfoque de sistemas para el estudio y análisis del pensamiento administrativo, partiendo de la creencia de que éste es el medio más efectivo a través del cual dicho pensamiento puede ser organizado, presentado y entendido.

En esta perspectiva se entiende que un sistema es esencialmente un conjunto o unión de cosas interconectadas, o interdependientes, de tal manera que formen una unidad compleja. Tales cosas pueden ser físicas, como en el caso de las partes del motor de un automóvil; o biológicas, como sucede con los componentes del cuerpo humano; o teóricas, como por ejemplo una unión bien integrada de conceptos, principios, teoría y técnicas en un área tal como la administración. Se entiende además que todos los sistemas, exceptuando quizás al universo, interactúan con su entorno y están influidos por él, aun cuando les definimos fronteras con el fin de poderlos ver y analizar más claramente.

El prolongado uso de la teoría y análisis de sistemas en las ciencias físicas y biológicas ha dado origen a un considerable cuerpo de conocimientos sobre sistemas, por lo que no resulta sorprendente que se haya encontrado que la teoría de sistemas sea provechosamente aplicable a la teoría y ciencia de la administración. Algunos de nosotros hemos trazado enfáticamente desde hace mucho tiempo una frontera artificial del conocimiento en esta disciplina —la teoría que sustenta el trabajo administrativo en términos de lo que los administradores hacen. Hemos establecido estos límites al campo de la teoría y ciencia de la administración con objeto de hacer "manejable" la materia, pero ello no implica que partamos de un enfoque de sistemas cerrados; por el contrario, creemos que siempre existen muchas interacciones con el entorno del sistema, de manera que cuando los administradores planean no tienen otra alternativa que la de tomar en cuenta variables externas tales como los mercados, la tecnología, las fuerzas sociales, las leyes y demás regulaciones, y cuando diseñan una estructura organizacional para proveer un ambiente para el desempeño de las personas no pueden evitar ser influidos por los patrones de comportamiento que la gente trae a sus trabajos del entorno que es externo a una empresa.

Los sistemas también juegan una parte importante dentro de la propia área de la administración: existen sistemas de planeación, organizacionales y de control, y dentro de éstos podemos percibir muchos subsistemas, tales como sistemas de delegación, de redes para la planeación y de presupuestos.

Los administradores en ejercicio inteligentes y experimentados y muchos autores de administración que cuentan con experiencia práctica, acostumbrados a ver sus problemas y operaciones como una red de elementos interrelacionados con interacción cotidiana entre entornos ya sea internos o externos a sus compañías u otras empresas, a menudo se sorprenden al encontrar que muchos escritores consideran el enfoque de sistemas como algo nuevo. Es indudable que el estudio consciente de, y el énfasis en, los sistemas ha forzado a muchos administradores y académicos a considerar más perceptivamente los variados elementos interactuantes que afectan a la teoría y la práctica de la administración, pero difícilmente puede ser considerado como un nuevo enfoque del pensamiento científico.

El enfoque matemático o de la "ciencia de la administración". Hay algunos teóricos que ven a la administración primordialmente como un ejercicio de procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Tal vez los más ampliamente conocidos de ellos sean los investigadores de operaciones que frecuentemente se autoungen con el título de "científicos de la administración".

El punto de atención primario de este enfoque es el modelo matemático, ya que a través de este recurso los problemas, ya sean administrativos o de otra índole, pueden ser expresados en relaciones básicas y, cuando un objetivo determinado es buscado, el modelo puede ser expresado en términos que optimicen dicho objetivo. Debido a que gran parte del enfoque matemático es aplicado a problemas de optimización, se podría argumentar que guarda una fuerte relación con la teoría de decisiones, pero, por supuesto, el modelaje matemático algunas veces va más allá de problemas de decisión.

Es cierto que la revista *Management Science* (*La ciencia de la administración*)[1], publicada por el Instituto de Ciencias de la Administración[2], lleva en su portada la declaración de que éste tiene como propósito "identificar, extender y unificar el conocimiento científico relativo a la administración", pero a juzgar por los artículos publicados en ella y los cientos de ponencias presentadas por miembros de dicho instituto en sus numerosas reuniones en todo el mundo, la escuela parece estar preocupada casi totalmente por los modelos matemáticos y la elegancia para simular situaciones y para desarrollar soluciones a ciertos tipos de problemas. Consecuentemente, como muchos críticos tanto del interior como del exterior de las filas de los "científicos de la administración" han observado, el estrecho foco matemático difícilmente puede ser considerado un enfoque completo para una verdadera ciencia de la administración.

Nadie interesado en cualquier campo científico puede pasar por alto la gran utilidad de los modelos y análisis matemáticos, pero resulta difícil considerar a las matemáticas como una escuela de la administración, de la misma manera que tampoco podríamos verlas como una escuela separada de la química, la física o la biología. Las matemáticas y los modelos matemáticos son, por supuesto, herramientas de análisis, no una escuela de pensamiento.

El enfoque de contingencias o situacional. Una de las perspectivas del pensamiento y práctica administrativos que ha tendido a tomar por asalto a los académicos de la administración es el enfoque de contingencias, el cual enfatiza el hecho de que lo que los administradores hacen en la práctica depende de un conjunto determinado de circunstancias (la situación). La administración contingente es semejante a la administración situacional al grado de que frecuentemente ambos términos son empleados como sinónimos. No obstante, algunos académicos los distinguen basándose en la idea de que la administración situacional meramente implica que lo que los administradores hacen depende de una situación dada, mientras que la administración contingente implica una interrelación activa entre las variables de una situación y la solución administrativa ideada. De manera que, bajo un enfoque de contingencias, los administradores podrían ver una situación de una línea de ensamble y concluir que lo que mejor se ajustaría e interactuaría con ella sería un patrón de organización altamente estructurado.

De acuerdo con algunos académicos, la teoría de contingencias toma en cuenta no únicamente situaciones determinadas sino también la influencia de ciertas soluciones en los patrones de comportamiento de una empresa. Por ejemplo, una organización estructurada por funciones operativas (tales como finanzas, ingeniería, producción y mercadotecnia) podría ser la más adecuada para una situación determinada, pero los administradores involucrados en tal estructura deberían tomar en cuenta los patrones de comportamiento que a menudo surgen debido a lealtades de grupo a la función más que a la compañía.

---

[1] Lo escrito entre paréntesis es nota del traductor.
[2] El nombre original de esta organización es *Institute of Management Sciences*. (Nota del traductor).

Por su misma naturaleza la práctica administrativa requiere que los administradores tomen en consideración las realidades de una situación dada cuando aplican la teoría o técnicas. Nunca ha sido y nunca será la labor de la ciencia y la teoría prescribir lo que debería hacerse en una cierta situación. La ciencia y la teoría administrativas no han abogado ni abogan por "la mejor manera" de hacer las cosas en toda situación, de igual forma que tampoco las ciencias de la astrofísica o de la mecánica dicen a un ingeniero como diseñar el mejor y único instrumento para todo tipo de aplicaciones. De qué manera son aplicadas en la práctica la teoría y la ciencia depende naturalmente de la situación.

Esto equivale a afirmar que hay ciencia y hay arte, que existe el conocimiento y existe la práctica, todo lo cual ha sabido desde hace mucho cualquier administrador experimentado. Uno no requiere de mucha experiencia para entender que la tienda de abarrotes de la esquina difícilmente podría ser organizada como la *General Motors*, o que las realidades técnicas de la exploración, producción y refinación del petróleo hacen que sea impracticable la existencia de divisiones por producto organizadas autónomamente para gasolina, combustible para aeronaves o aceites lubricantes.

El enfoque de los roles administrativos. Tal vez la perspectiva más nueva para el desarrollo de la teoría de la administración en captar la atención lo mismo de académicos que de practicantes sea el enfoque de los roles administrativos, popularizado por Henry Mintzberg [1973,1975], el cual consiste esencialmente en observar lo que los administradores hacen en realidad y a partir de tales observaciones concluir cuales son las actividades (o roles) administrativos. Aunque ha habido otros investigadores que han estudiado el trabajo real de los administradores, desde directores generales hasta supervisores, Mintzberg es el que ha dado una clara visibilidad a este enfoque.

Mediante el estudio sistemático de las actividades que realizaban cinco directores generales de diversas organizaciones, Mintzberg arribó a la conclusión de que los ejecutivos no desempeñan las funciones administrativas de la clasificación tradicional —planeación, organización, coordinación y control— sino que realizan en lugar de ellas una variedad de otras actividades.

De su investigación y la llevada a cabo por otros que han estudiado lo que los administradores hacen realmente, Mintzberg ha llegado a la conclusión de que los administradores desempeñan un conjunto de diez roles, a saber:

A. Roles interpersonales

1. Figura principal (desempeño de tareas ceremoniales y sociales fungiendo como el representante de la organización)
2. Líder o director
3. Enlace (particularmente con las personas externas a la organización)

B. Roles informativos

1. Monitor (recepción de información acerca de la operación de un proyecto)
2. Diseminador (transmisión de información a subordinados)
3. Vocero (transmisión de información al exterior de la organización)

C. Roles de decisión

1. Emprendedor
2. Manejador de disturbios
3. Distribuidor de recursos
4. Negociador (trato con diversas personas y grupos de personas)

Mintzberg llama a la manera usual de clasificar las funciones administrativas "folklore", sin embargo existen varias coincidencias entre éstas y los roles a los que él se refiere. Como veremos en la siguiente exposición del enfoque de la teoría operacional,

sus teóricos han identificado funciones administrativas tales como planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Ahora bien, ¿qué es, por ejemplo, distribución de recursos sino planeación? Igualmente, el rol de emprendedor es ciertamente un elemento del área total de planeación, de la misma manera que los roles interpersonales son principalmente aspectos de la dirección. Asimismo, los roles informativos pueden encajar en una variedad de áreas funcionales.[3]

No obstante, observar lo que en realidad hacen los administradores puede ser de un valor considerable. Así, al analizar las actividades reales un administrador efectivo podría desear comparar éstas con las funciones básicas de los administradores y usar las últimas como una especie de lista checable para averiguar cuáles acciones están siendo soslayadas. Sin embargo, los roles identificados por Mintzberg parecen ser inadecuados. ¿Dónde encuentra uno en ellos actividades administrativas incuestionables tales como estructuración de la organización, selección y evaluación de administradores y determinación de las estrategias principales? Omisiones como éstas pueden motivar que uno se pregunte si los ejecutivos de la muestra de dicho autor eran realmente administradores efectivos, y en verdad abren un serio cuestionamiento en el sentido de si el enfoque de los roles administrativos es adecuado para basar en él una teoría práctica de la administración.

El enfoque operacional. El enfoque operacional para la teoría y ciencia administrativas, un término tomado en préstamo del trabajo de P.W. Bridgman [1938, pp. 2-32], intenta unir el conocimiento pertinente de administración relacionándolo con las funciones de los administradores. Al igual que otras ciencias operacionales, trata de conjuntar para el campo de la administración los conceptos, principios, teoría y técnicas que apuntalan la práctica real de ésta.

El enfoque operacional reconoce que hay un núcleo central de conocimiento sobre administración que existe únicamente en ésta: cuestiones tales como línea y *staff,* departamentalización, limitaciones del tramo de administración,[4] evaluación de administradores y diversas técnicas de control administrativo entrañan conceptos y teoría que se encuentran únicamente donde la administración está presente. Pero, adicionalmente, este enfoque es ecléctico en el sentido de que se sirve del conocimiento pertinente derivado de otros campos, entre los cuales se incluye el estudio clínico de actividades administrativas, problemas y soluciones; aplicaciones de la teoría de sistemas; teoría de las decisiones; hallazgos y teoría de la motivación y el liderazgo; teoría del comportamiento individual y grupal; y la aplicación del modelaje y técnicas matemáticos. Todas estas materias son aplicables en alguna medida en otros campos de la ciencia, tales como ciertas ramas de las ciencias física y geológica, pero nuestro interés en ellas debe necesariamente estar limitado a los aspectos y aplicaciones administrativos.

La naturaleza del enfoque operacional quizás pueda ser apreciada mejor si nos referimos a la Figura 1.

---

[3] Al decir "áreas funcionales" Koontz se refiere aquí a las funciones planeación, organización, dirección, etc., no a las funciones finanzas, producción u operaciones, recursos humanos, etc., que son a las que generalmente se refiere la denominación "áreas funcionales". (Nota del traductor).

[4] Con la denominación *span of management,* que aquí hemos traducido como "tramo de administración", Koontz se refiere a lo que la mayoría de los autores de habla inglesa llaman *span of control* y que predominantemente se ha traducido al español como "tramo de control" y ocasionalmente como "amplitud del control", "extensión del control", "extensión de la autoridad" o "área de mando". Todos estos títulos se refieren al número de subordinados que tiene bajo su mando directo un jefe. Koontz prefiere llamarlo *span of management* (tramo de administración) para destacar que dicho tramo abarca toda la administración y no meramente el control, el cual es sólo un aspecto de la práctica administrativa. Ver Koontz, H. Y O'Donnell, C., *Curso de administración moderna; un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas,* México: McGraw-Hill, sexta edición, 1979, pp. 308-309, y Koontz, H., O'Donnell, C. y Weihrich, H., *Management,* Tokyo: McGraw-Hill, sexta impresión, 1982, pp.337. (Nota del traductor).

Tal y como muestra este diagrama, la escuela de pensamiento de la administración operacional incluye un núcleo central de ciencia y teoría perteneciente sólo a la administración, además de conocimiento extraído de otras variadas escuelas y enfoques. Con el círculo se intenta mostrar que el enfoque operacional no está interesado en todo el conocimiento importante de estos diversos campos, sino sólo en aquel que es considerado de gran utilidad y pertinencia a la administración.

Figura 1
Esfera de acción de la ciencia y teoría de la administración operacional

La ciencia y teoría de la administración operacional es aquella parte del diagrama encerrada en el círculo, mostrando cómo la ciencia y la teoría de la administración operacional tienen un núcleo de ciencia y teoría básicas y extraen de otros campos del conocimiento lo relativo a la administración. Se trata por lo tanto, en parte, de una ciencia y teoría ecléctica.

La pregunta en el sentido de qué hacen los administradores día con día y cómo lo hacen es secundaria en relación con la interrogante de qué es lo que constituye una aceptable y provechosa clasificación del conocimiento. La organización del conocimiento pertinente a la administración es un primer paso indispensable para el desarrollo de una teoría y ciencia administrativa de utilidad. En primer lugar, hace posible la separación entre la ciencia y técnicas usadas en la administración y aquellas empleadas en actividades no administrativas tales como mercadotecnia, contabilidad, manufactura e ingeniería. En segundo término, nos permite ver los aspectos básicos de la administración que tienen un alto grado de universalidad entre diferentes organizaciones y diferentes culturas. De manera que usando las funciones de los administradores como un primer peldaño se puede dar un comienzo lógico y fructífero al establecer compartimientos para clasificar el conocimiento administrativo.

A continuación enuncio las funciones que algunos teóricos, incluyéndome a mí, han encontrado útiles y significativas para este primer paso de clasificación del conocimiento administrativo:

1. Planeación: selección de objetivos y de me dios para alcanzarlos.
2. Organización: diseño de una estructura intencional de roles a ser cumplidos por la gente.
3. Integración de personal: selección, evaluación y desarrollo de personas para que cumplan con efectividad los roles organizacionales.
4. Dirección: toma de medidas para motivar a la gente y ayudarla a ver que su contribución a los objetivos grupales obra en su propio interés.
5. Control: medición y corrección de las actividades realizadas por la gente para asegurarse de que los planes están siendo logrados.

Como un segundo paso al organizar el conocimiento administrativo, algunos de nosotros hemos encontrado provechoso plantear interrogaciones básicas para cada una de las áreas funcionales[5], tales como las siguientes:

1. ¿Cuál es la naturaleza y propósito de cada área funcional?
2. ¿Qué elementos estructurales existen en cada área funcional?
3. ¿Qué procesos, técnicas y enfoques existen en cada área funcional y cuáles son las ventajas y desventajas de cada una?
4. ¿Qué obstrucciones hay para llevar a cabo con efectividad cada función?
5. ¿Cómo pueden ser removidas estas obstrucciones?

Quienes, como yo, se adhieren al enfoque operacional lo hacen esperando desarrollar e identificar un campo de ciencia y teoría que tenga aplicación útil para la práctica de la administración, y que no sea tan amplio como para abarcar cualquier cosa que pudiera tener alguna relación, sin importar qué tan remota, con el trabajo administrativo. Estamos conscientes de que cualquier campo tan complejo como la administración nunca puede ser aislado de su entorno físico, tecnológico, biológico o cultural. Igualmente entendemos, sin embargo, que es necesario hacer alguna división del conocimiento y que asimismo deben establecerse algunos límites a éste si se pretende lograr un progreso significativo al sintetizar y clasificar el conocimiento pertinente.

No obstante, como en el caso de todos los análisis de sistemas en los que se establecen los límites del sistema, se debe tener en mente que no existe un sistema totalmente cerrado y que numerosas variables ambientales se introducirán e influirán en cualquier sistema propuesto.

---

[5] Al decir "áreas funcionales" Koontz se refiere aquí a las funciones planeación, organización, dirección, etc., no a las funciones finanzas, producción u operaciones, recursos humanos, etc., que son a las que generalmente se refiere la denominación "áreas funcionales". (Nota del traductor).

La jungla de la teoría administrativa: tendencias promisorias hacia una convergencia de teorías

Como puede apreciarse en las breves exposiciones anteriores de las escuelas y enfoques de la teoría y ciencia de la administración, existe evidencia en el sentido de que la jungla de la teoría administrativa continúa floreciendo y tal vez se hace más densa, contando hoy en día con casi el doble de las escuelas y enfoques que fueron encontrados hace cerca de dos décadas. Asimismo, no es de extrañar que haya demorado mucho en arribar una teoría y ciencia de la administración útil; de la misma manera que no sorprende que todavía no tengamos una noción clara de los fundamentos científicos de la administración ni que no hayamos sido capaces de identificar claramente lo que queremos decir con administradores competentes.

Los diversos enfoques, cada uno con sus propios *gurus*, su propia semántica y con un orgullo fiero para proteger sus conceptos y técnicas de ataques o cambios, hacen que la teoría y ciencia de la administración resulte extremadamente difícil de comprender y utilizar por el practicante inteligente. Si la continuación de la jungla sólo fuera evidencia de que existen corrientes de pensamiento e investigación académicos compitiendo entre sí, no importaría mucho, pero cuando retarda el desarrollo de una teoría y ciencia de utilidad y confunde a los administradores practicantes el problema se vuelve serio. La administración efectiva en todos los niveles y todo tipo de organizaciones es demasiado importante para cualquier sociedad como para que se permita que fracase por la falta de conocimiento aprovechable y comprensible.

No obstante, parece haber alguna razón para estar optimista, ya que existen señales que indican las tendencias de diversas escuelas de pensamiento a unirse. Aun cuando la convergencia no está de ninguna manera completa todavía, hay razón para esperar que, en la medida en que los académicos y escritores se familiaricen más con lo que los administradores hacen y las situaciones en las cuales actúan, más y más de estas escuelas o enfoques adoptarán, e incluso extenderán, el pensamiento y conceptos básicos de la escuela operacional de administración.

Aunque reconocemos que éstos sólo son indicios y señales a lo largo del camino hacia una teoría operacional de administración más unificada y práctica y que aún falta mucho más por recorrer de esta vía, vamos a examinar brevemente algunas de estas tendencias hacia la convergencia.

Mayor énfasis del enfoque empírico en destilar conocimientos básicos de la experiencia

En los numerosos programas educativos que utilizan casos como un medio para la formación de administradores hay indicios de que ahora existe un énfasis mucho mayor en destilar fundamentos de ellos del que había hace dos décadas. De manera similar, en el ámbito de la política de negocios, título con el cual han tendido a ser conocidos la mayoría de estos enfoques de casos, ha existido un énfasis creciente en la enseñanza y la investigación a ir más allá del mero recuento de lo que sucedió en una situación determinada para analizar las causas y razones fundamentales de lo que pasó. Un resultado importante de todo esto ha sido un nuevo énfasis en estrategias y planeación estratégica, lo cual en ningún lado ha sido más notable que en la Escuela de Negocios de Harvard, la cual es considerada como la cuna del enfoque de casos. Esto ha conducido a innumerables empíricos a brindar conocimiento destilado que encaja perfectamente dentro la clasificación de planeación de los teóricos operacionales.

Reconocimiento de que la teoría de sistemas no es un enfoque separado

Cuando la teoría de sistemas fue introducida al campo administrativo hace aproximadamente dos décadas fue aclamada por muchos como una nueva manera de analizar y clasificar el conocimiento de administración. Pero en los años recientes, en la medida en que la gente ha llegado a entender mejor la teoría de sistemas *y* el trabajo de administrar, se ha hecho cada vez más claro que, en esencia, hay poco nuevo en la teoría de sistemas y que tanto los administradores practicantes como los teóricos operacionales habían estado usando sus fundamentos (aunque no siempre su jerga) durante años. Sin embargo, a medida que los seguidores de la teoría de la administración operacional han empleado más consciente y claramente los conceptos y teoría de sistemas, sus intentos por desarrollar un campo científico han mejorado.

Reconocimiento de que el enfoque de contingencias no es un enfoque nuevo o separado

A pesar de que los administradores perceptivos e inteligentes y muchos teóricos de la administración no se han sorprendido por el hecho de darse cuenta de ello, ahora es claro que la perspectiva de contingencias es meramente una forma de distinguir entre ciencia y arte, es decir, entre conocimiento y práctica. Como señalé antes, éstos son dos cosas diferentes aunque mutuamente complementarias.

Los escritores y académicos que han puesto énfasis en los enfoques de contingencias han prestado, sin duda, un gran servicio al campo de la teoría y a la práctica de la administración al destacar que lo que el administrador inteligente efectivamente hace depende de la realidad de la situación, pero eso ha sido verdad por largo tiempo para la aplicación de *cualquier* ciencia.

El hecho de que la teoría de contingencias sea realmente aplicación a la luz de una cierta situación ha sido reconocido cada vez más, según es evidenciado por una declaración reciente hecha por uno de sus fundadores. Jay Lorsch admitió recientemente que el uso del término “contingencia” era “engañoso” (1977, pp. 2-14). Este escritor pareció reconocer que un teórico de la administración operacional necesariamente se convertiría en situacionalista cuando se tratara de aplicar conceptos, principios y técnicas de administración.

Descubrimiento de que la teoría de la organización es un enfoque demasiado amplio

Principalmente debido a la influencia de Chester Barnard y su amplio concepto de “organización”, que se refiere a casi cualquier tipo de relacionales interpersonales, se ha vuelto habitual, particularmente en algunos círculos académicos, usar el término “teoría de la organización” para referirse a casi cualquier clase de relaciones interpersonales.

Por otra parte, muchos académicos intentaron igualar este campo a la teoría de la administración, pero hoy en día es justificadamente bien aceptado que administrar es una actividad más estrecha y que la teoría administrativa corresponde únicamente a la teoría relativa a administrar. Con frecuencia se piensa que la teoría de la administración es una parte de la teoría de la organización y actualmente es bien aceptado con razón que el concepto general de teoría de la organización es demasiado amplio. Esta señal permite guardar esperanza de desbrozar parte de la maleza de la jungla.

La nueva comprensión de la motivación

La más reciente investigación de la motivación de la gente en ambientes organizacionales ha tendido a enfatizar la importancia del clima organizacional en la contención o estimulación de motivos. Las explicaciones sobresimplificadas de las motivacio-

nes postuladas por Maslow y Herzberg pueden identificar las necesidades humanas bastante bien, pero debe ponerse mayor énfasis en el estudio de las recompensas y las expectativas de recibirlas. Éstas, junto con un clima que despierte y sostenga la motivación, dependerán en muy buena parte de la naturaleza de la administración en una determinada organización.

Litwin y Stringer [1968] encontraron que la fuerza de motivos básicos tales como necesidades de logro, de poder y de afiliación era influida definitivamente por el clima organizacional. En una muestra de 460 administradores encontraron una fuerte relación entre organizaciones altamente estructuradas y el surgimiento de la necesidad de poder, y una relación negativa en lo relativo a las necesidades de logro y de afiliación. Asimismo, en un clima con alta responsabilidad y estándares claros, dichos estudiosos observaron una fuerte relación positiva entre este clima y motivación de logro, una correlación moderada en cuanto a motivación de poder, y de ninguna relación a una relación negativa en lo concerniente a motivación de afiliación.

La interacción entre motivación y clima organizacional no sólo subraya los aspectos sistémicos de la motivación sino que también enfatiza de qué manera ésta depende de lo que los administradores hagan para establecer y mantener un ambiente adecuado para el buen desempeño. Estos investigadores cambian el problema de la motivación de un asunto puramente conductual a uno cercanamente relacionado con y dependiente de lo que hacen los administradores. Por consiguiente, la teoría de la motivación encaja muy bien en el enfoque operacional de la teoría y ciencia de la administración.

La fusión de las teorías de la motivación y del liderazgo

Otro indicio interesante de que podemos estar enfilándonos hacia una teoría operacional unificada de la administración es la forma en que la investigación y el análisis han tendido a fusionar las teorías de la motivación y del liderazgo. Especialmente en años recientes, la investigación y la teoría del liderazgo han tendido a destacar las proposiciones bastante elementales de que la labor de los líderes consiste en conocer y apelar a las cosas que motivan a las personas y reconocer la simple verdad de que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ven un medio de satisfacer sus propios deseos. De esta manera, las explicaciones del liderazgo han estado crecientemente relacionadas con la motivación.

Esta fusión de las teorías de la motivación y del liderazgo ha también resaltado la importancia del clima organizacional y de los estilos de liderazgo. Los más recientes estudios y teorías tienden a subestimar la importancia de la administración efectiva en hacer que los administradores sean líderes efectivos; asimismo, entrañan el claro mensaje de que los líderes efectivos diseñan un sistema que toma en cuenta las expectativas de los subordinados, la variabilidad de motivos entre los individuos y a lo largo del tiempo, factores situacionales, la necesidad de claridad en la definición del rol por desempeñar, las relaciones interpersonales y los tipos de recompensas.

Como puede observarse fácilmente, los administradores inteligentes y efectivos en verdad hacen estas cosas cuando idean un clima adecuado para el buen desempeño, cuando planean los objetivos y los medios para lograrlos, cuando definen y estructuran bien los roles organizacionales, cuando proveen a éstos inteligentemente de personal, y cuando diseñan técnicas de control y sistemas de información para hacer posible el autocontrol. En otras palabras, la teoría y la investigación del liderazgo están, al igual que la motivación, encajando en el esquema de la teoría operacional de la administración, más que apartándose como una rama teórica separada.

El nuevo "desarrollo organizacional" con orientación administrativa

Tanto el "desarrollo organizacional" como el campo llamado comúnmente "comportamiento organizacional" se originaron en los enfoques del comportamiento interpersonal y del comportamiento grupal. Por un tiempo parecía que ambos campos se encontraban lejanos de la teoría operacional de la administración, pero hoy en día muchos de sus científicos se están percatando de que la teoría básica y las técnicas de administración, tales como la administración por objetivos y la clarificación de la estructura organizacional, encajan bien en sus programas de intervención conductual.

Una revisión de los más recientes libros sobre comportamiento organizacional indican que algunos autores de este campo están empezando a comprender que los elementos conductuales de las operaciones grupales deben estar más estrechamente integradas con el diseño de la estructura organizativa, la dotación de personal, la planeación y el control, lo cual es una señal prometedora. Se trata de un reconocimiento de que el análisis del comportamiento individual y grupal, al menos en situaciones administrativas, cae fácil y lógicamente dentro del terreno de la teoría operacional de la administración.

El impacto de la tecnología: investigación de un viejo problema

El hecho de que la tecnología tiene una influencia importante en la estructura organizacional, en los patrones de comportamiento y en otros aspectos de la administración ha sido reconocido desde hace muchos años por practicantes inteligentes. No obstante, en años recientes ha parecido darse, primordialmente entre investigadores académicos, el "descubrimiento" de que el impacto de la tecnología es importante y real. Sin duda parte de esta investigación ha sido de utilidad para los administradores, especialmente la desarrollada por la escuela sociotécnica de administración. Igualmente, aunque los administradores perceptivos han sabido durante muchos años que la tecnología produce importantes influencias, parte de esta investigación ha tendido a clarificar y a dar un significado especial a dicho impacto.

La influencia de la tecnología es fácilmente abarcada tanto por la teoría como por la práctica administrativas operacionales, como debería ser. Por otra parte, es de esperarse que los académicos y escritores del área de impactos tecnológicos pronto se familiarizarán con la teoría administrativa operacional e incorporarán sus hallazgos e ideas dentro de ese marco operacional. Sin embargo, por lo menos aquellos que se adhieren al enfoque operacional pueden valerse de los descubrimientos útiles hechos por quienes resaltan el impacto de la tecnología.

Deserciones entre los "científicos de la administración"

El lector recordará que en el análisis hecho previamente de las escuelas y enfoques para el estudio de la administración, uno de ellos fue identificado como el enfoque matemático o de la "ciencia de la administración". Asimismo, habrá notado indudablemente que "ciencia de la administración" fue escrita entre comillas; la razón de ello es que el trabajo de este grupo no versa realmente sobre una ciencia total de la administración sino más bien sobre modelos matemáticos, símbolos y elegancia, principalmente.

Existen claros signos entre los llamados científicos de la administración de que hay desertores que se percatan de que sus intereses deben ir mucho más allá del empleo de las matemáticas, los modelos y la computadora. Éstos se encuentran especialmente en las filas de los investigadores de operaciones en la industria y el gobierno, donde diaria-

mente se enfrentan con problemas administrativos prácticos. Un reducido pero creciente número de académicos también está cobrando conciencia de ello. De hecho, C. West Churchman, uno de los principales y más respetados académicos, ampliamente considerado como un pionero de la investigación de operaciones, ha sido sumamente crítico (en conversaciones conmigo) acerca de la excesiva preocupación por los modelos y las matemáticas y, por esta razón, incluso renunció a la Sociedad de Investigación de Operaciones.

No hay ninguna duda de que la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de modelaje encuadran muy bien en las áreas de planeación y control de la teoría y ciencia operacional de la administración, como lo reconocen la mayoría de los teóricos de este enfoque. Todo lo que realmente se necesita es que el goteo de los desertores de la "ciencia de la administración" se convierta en un torrente, llevando su experiencia e investigación más cerca de una ciencia de la administración práctica y útil.

Aclaración semántica: algunas señales de esperanza

Uno de los más grandes obstáculos para desenredar la jungla ha sido desde hace mucho, y todavía lo es, el problema de la semántica. Quienes escriben y enseñan sobre administración y campos relacionados han tendido a usar términos comunes de diferentes maneras, lo cual es ejemplificado por la variedad de significados que se han dado a términos tales como "organización", "línea y *staff*", "autoridad", "responsabilidad" y "políticas", por mencionar sólo unos cuantos. Aun cuando este pantano semántico todavía existe y nos encontramos lejos de la aceptación general de significados de términos y conceptos claves, se vislumbran algunos signos de esperanza en el horizonte.

Se ha hecho común que los textos de administración más importantes incluyan un glosario de términos y conceptos claves y un creciente número de ellos están comenzando a mostrar cierto grado de homogeneidad de significados. También es interesante el hecho de que la organización Miembros de la Academia Internacional de Administración, compuesta de alrededor de 180 académicos de la administración y directivos provenientes de 32 países del mundo, ha respondido a las demandas de sus miembros dándose a la tarea de desarrollar un glosario de conceptos y términos administrativos para ser publicado en una gran cantidad de lenguas y ser difundido ampliamente en muchos países.

Aun cuando es demasiado temprano para estar seguros, en verdad parece que podemos estar caminando en la dirección necesaria para el desarrollo de una ciencia —hacia la aceptación de definiciones claras de términos y conceptos claves.

Necesidad de un mayor esfuerzo para desenredar la jungla

A pesar de que se vislumbran algunas señales de esperanza, el hecho es que la jungla de la teoría administrativa todavía continúa existiendo. No obstante que parece estar ocurriendo algún ligero progreso, en beneficio de lograr una sociedad mucho mejor a través de una práctica mejorada de la administración es de esperarse que puedan encontrarse algunos medios para acelerar este progreso.

Quizás la manera más efectiva de hacerlo sería que los administradores sobresalientes tomaran un rol más activo en estrechar la amplia brecha que parece existir entre la práctica profesional de la administración y nuestras escuelas universitarias de negocios, de administración y de administración pública. Ellos podrían ser mucho más clamorosos y útiles para asegurar que nuestras escuelas y universidades hagan más de lo que han hecho para desarrollar y enseñar una teoría y ciencia de la

administración de utilidad para los administradores practicantes. Pero esto no significa abogar porque dichas instituciones educativas se conviertan en escuelas vocacionales, especialmente debido a que la teoría e investigación de administración operacional básica se encuentra entre las áreas de conocimiento más exigentes de nuestra sociedad. Además, estos centros educativos son escuelas *profesionales*, por lo que su tarea debe ser la de servir a las profesiones para las cuales existen.

La mayor parte de nuestras escuelas profesionales tienen consejos o juntas consultivos compuestos por administradores del más alto nivel influyentes e inteligentes y por otros ciudadanos destacados. En lugar de que dichos consejos empleen su tiempo, como la mayoría lo hacen, en recibir pasivamente informes de los directores y miembros del cuerpo docente de las escuelas acerca de las cosas "nuevas" que se están haciendo, deberían indagar más de lo que está sucediendo en la enseñanza e investigación relativas a la administración e insistir en que algunas de éstas se orienten hacia una más útil ciencia operacional de la administración.

REFERENCIAS

Argyris, C., *Personality and organization (Personalidad y organización*),* Nueva York: Harper & Brothers, 1957.

Barnard C. I., *The functions of the executive (Las funciones del ejecutivo*), Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1938.

Bridgman, P. W., *The logic of modern physics (La lógica de la física moderna)*, Nueva York: Macmillan, 1938.

Fayol, H., *General and industrial management (Administración industrial y general)*, Nueva York: Pitman, 1949.

Gordon, R. A. & Howell, J. E., *Higher education for business (Educación superior para los negocios),* Nueva York: Columbia University Press, 1959.

Johnson, R. A.; Kast, F. E. ; & Rosenzweig, J. E., *The theory and management of systems (La teoría y la administración de los sistemas)*, Nueva York: McGraw-Hill, 1963.

Koontz, H., *The management theory jungle (La jungla de la teoría administrativa)*, Academy of Management Journal, 1961, 4 (3), 174-188 .

Litwin, G. H. ; & Stinger, R. A., Jr., *Motivation and organization climate (Motivación y clima organizacional)*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1968.

Lorsch, J. W., *Organization design: A situational perspective (Diseño organizacional: una perspectiva situacional)*, Organizational Dynamics, 1977, 6 (2), 12-14.

Mintzberg, H., *The nature of managerial work (La naturaleza del trabajo administrativo)*, Nueva York: Harper & Row, 1973.

Mintzberg, H., *The manager´s job: Folklore and fact (El trabajo de los administradores: folklore y hechos)*, Harvard Business Review, 1975, 53 (4), 49-61.

Pierson, F. C., *The education of American businessman: A study of university- college programs in business administration (La educación del hombre de negocios americano: un estudio de programas universitarios de administración de negocios),* Nueva York: McGraw-Hill, 1959.

* En seguida de cada título de libro o de artículo, escritos originalmente en inglés, se tradujo el mismo, entre paréntesis, esperando que ello sea de utilidad al lector, pero debe puntualizarse que eso no indica que exista traducción publicada de dichas obras y mucho menos que hayan sido referidas así por Koontz. (Nota del traductor).