



© Brand X Pictures/Jupiter Images

Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo usted será capaz de:

1. Describir las tres ramas del enfoque tradicional de la administración: burocrático, científico y de proceso administrativo.
2. Explicar la aportación del enfoque conductual a la administración.
3. Describir cómo los administradores pueden utilizar las técnicas cuantitativas y el enfoque de sistemas para mejorar el desempeño de los empleados.
4. Explicar los dos componentes principales del enfoque de contingencias.
5. Explicar las repercusiones que la necesidad de una buena calidad tiene en las prácticas de administración.



Desafío de la administración

Starbucks



© Ben Margot/AP Photo

Howard Schultz, presidente del consejo y principal estratega global de Starbucks, señaló que su principal desafío era atraer y administrar a trabajadores de todo el mundo. En su opinión, Starbucks podía contar con un sistema de administración de recursos humanos capaz de abatir costos, al tiempo que mantuviera una alta calidad. Es evidente que esto es justo lo que ha hecho. Desde que la empresa empezó a cotizar en la bolsa en 1992, sus acciones han aumentando más de 1,000 por ciento y sus ventas al menudeo ahora rebasan los 6,400 millones de dólares. Los productos de Starbucks pueden encontrarse en restaurantes, hoteles, oficinas y líneas aéreas; la empresa opera y ha concesionado más de 8,500 cafés en el mundo, en más de 30 países. Los planes de expansión de la empresa a largo plazo son crecer para tener 30,000 establecimientos en el mundo: 15,000 en Estados Unidos y 15,000 en el ámbito internacional.

El Centro de Apoyo de Starbucks, que se ubica en la oficina matriz de Starbucks Coffee Company con sede en Seattle, alberga a sus asociados que participan en una mezcla robusta de trabajo en equipo, que tiene un reto y una misión con sentido. La empresa aparece en la lista de la revista *Fortune* como una de las "100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos" y no es necesario decir que se trata de una firma que está creciendo a mayor velocidad en el mundo. Starbucks ha estado sirviendo café desde 1971.

La meta siguiente está entrelazada en el enunciado de misión de la empresa: "Ofrecer un gran entorno de trabajo y tratarnos entre nosotros con respeto y dignidad". Sin embargo, se requiere de más que el enunciado de una empresa para motivar e inspirar a las personas. Por tanto, ¿qué hace una empresa joven que se está desarrollando en una senda de crecimiento agresivo para motivar a más de 96,700 personas e inspirar el equilibrio entre la vida laboral y personal, así como el espíritu de equipo?

La *remuneración total* está compuesta por lo que Starbucks llama "una mezcla especial" de compensación, acciones, prestaciones, ahorros y privilegios de los asociados. Starbucks preparó estos innovadores programas para la vida laboral y personal con el propósito de fomentar una cultura organizacional de compromiso y una asociación de largo plazo. De hecho, Starbucks llama *asociados* a sus empleados. En razón de estos programas únicos, los costos de los servicios de salud de la empresa son un tanto bajos y ésta también registra poco ausentismo y uno de los índices de retención más altos del sector. Es más, los empleados cosechan los beneficios del éxito permanente de la empresa. El programa para la vida laboral y personal de Starbucks incluye servicios de acondicionamiento físico en el lugar, referencias y ayuda para estudios, el cuidado de infantes y personas mayores, una

Contenido del aprendizaje

- Desafío de la administración: Starbucks
- Enfoque tradicional
 - Competencia para la planeación y gestión: Pulte Homes
- Enfoque conductual
 - Competencia para el trabajo en equipo: TDIndustries
- Enfoque de sistemas
 - Dilema ético: El ataque de los blogs
- Enfoque de contingencias
 - Competencia multicultural: Royal Philips Electronics
- Enfoque de la calidad
 - Competencia para la autoadministración: Timberland cumple lo que dice
- Desarrolle sus competencias
 - Ejercicio vivencial: Administración de una organización
 - Caso para desarrollar el pensamiento crítico: Richard Baker, presidente de Alliance Boots

línea telefónica para obtener información pertinente y la Conexión de Asociados, un programa que vincula a empleados que comparten intereses y aficiones.

La Fundación Starbucks es motor de esperanza, descubrimientos y oportunidades en aquellas comunidades donde trabaja con organizaciones nacionales sin fines de lucro, como Jumpsart y America SCORES. Los asociados (empleados) de los cafés Starbucks han desarrollado actividades a favor de la alfabetización a lo largo y ancho de Estados Unidos y, desde 1997, la fundación ha entregado más de 12 millones de dólares a organizaciones de beneficencia. La Fundación Starbucks se ha enfocado a mejorar la vida de los jóvenes apoyando programas de alfabetización para niños y familias.

Mientras la empresa sigue creciendo, Schultz y su equipo directivo no dejan de afrontar el desafío de los competidores locales, como Seattle's Best, Java City y los pequeños cafés locales. Uno de sus desafíos es decidir si la empresa también debería servir alimentos. Los artículos calientes para el desayuno se están vendiendo muy bien en algunos cafés de un plan piloto, ¿pero la empresa debería servir estos productos en todos sus establecimientos? En Estados Unidos, la empresa ahora es un minorista que graba discos compactos. En sus cafés, las barras de medios HearMusic de la empresa ofrecen a los clientes más de 200,000 canciones que pueden descargar en sus discos compactos. ¿Cómo afectará esto el crecimiento de Starbucks? Otro desafío que afronta es trasladar su punto de vista a otros países, como Francia y China, donde los clientes tienen conjuntos de valores distintos. Por ejemplo, a los franceses les gusta sentarse en pequeños cafés para beber un expés, servido en taza de loza y no en un vaso de cartón. En Alemania, Francia y muchos otros países de Europa, Starbucks no ha podido crear un grupo de seguidores que adopten la marca. Las leyes locales y los aranceles de otros países europeos han llevado a Starbucks a trabajar con socios en empresas conjuntas, o joint ventures, para que operen sus establecimientos. Por ejemplo, en España se ha tenido que asociar con el Grupo Vips para poder obtener las buenas utilidades que ha tenido en Estados Unidos. En otras partes del mundo afronta retos diferentes. Por ejemplo, en Shanghai, el horario de trabajo empieza a las 8:00 a.m. y, por la noche, los establecimientos cierran temprano.¹

Más información acerca de esta organización en www.starbucks.com.

¿Le gustaría trabajar en Starbucks? ¿Cuáles son las características positivas de trabajar en esa empresa? ¿La filosofía de la empresa para la administración del personal le parece atractiva? Éstas son algunas de las preguntas que aborda este capítulo.



Describir las tres ramas del enfoque tradicional de la administración: burocrático, científico y de proceso administrativo.

Enfoque tradicional

Hoy en día es común que alguien trabaje en una empresa global que tiene plantas repartidas por todo el mundo. En los pasados 10 años y fracción algunas empresas, como Starbucks, Citigroup, Procter & Gamble (P&G), Marriott y General Electric, han tenido la necesidad de que sus administradores trabajen a escala mundial. Ahora ellos dirigen a empleados que ven poco o casi nunca, y éstos tal vez sepan resolver mejor un problema que ellos mismos. Si bien es necesario contar con nuevos métodos para administrar al personal y seguir el ritmo actual de los cambios que registran las organizaciones y la tecnología, no se deben desechar las lecciones que nos ha enseñado la historia del pensamiento administrativo. Actualmente la administración refleja los conceptos, enfoques y experiencias que se han ido acumulando a lo largo de varias décadas.

La Guerra Civil terminó en 1885 y 30 años después Estados Unidos había surgido como nación eminentemente industrial. El tránsito de una sociedad agrícola a una urbana fue abrupto y para muchos estadounidenses significó una adaptación drástica. Para finales del siglo XIX, en el país había surgido el nuevo capitalismo corporativo, regido por una clase de profesionales muy próspera. Entonces, los capitanes de la industria realizaban fusiones y adquisiciones con toda libertad y se enfrascaban en competencias a muerte, al tiempo que creaban enormes monopolios en las

industrias del petróleo, carne, azúcar y tabaco. El gobierno federal no interfería en absoluto con estos monopolios. Así, la nueva tecnología surgida de las actividades bélicas mantenía la promesa de progreso y crecimiento, pero por otra parte, el rápido cambio social y la creciente desigualdad entre ricos y pobres provocaban inestabilidad y una creciente cantidad de conflictos.

En 1886 se presentaron varios puntos de quiebre importantes en la historia de las empresas y la administración. Henry R. Towne (1844-1924), ingeniero y cofundador de Yale Lock Company, presentó una ponencia titulada “El ingeniero como economista” ante la American Society of Mechanical Engineers (ASME). En ella proponía que la ASME creara una sección económica que actuara como cámara de compensación y foro para la “administración de los talleres” y la “contabilidad de los talleres”. La primera abordaría temas como organización, responsabilidad, informes y “administración ejecutiva” de fundiciones, molinos y fábricas. La segunda abordaría temas como fundamentos del funcionamiento de los sistemas de tiempos y salarios, determinación y asignación de costos, métodos de teneduría de libros y contabilidad de la manufactura.

Otros hechos ocurridos en 1886 influyeron en el desarrollo del pensamiento y la práctica moderna de la administración. En la época de la historia cuando florecieron las empresas estadounidenses, los empleadores consideraban por lo general que los trabajadores eran una mercancía que se debía comprar al precio más bajo posible y mantener con un gasto mínimo. Por ende, en esos tiempos también hubo una enorme cantidad de movimientos obreros; por ejemplo, en 1886 hubo más de 600,000 trabajadores desempleados debido a huelgas y cierres de fábricas. El 4 de mayo del mismo año, un grupo de dirigentes sindicales encabezó una manifestación en la plaza Haymarket de Chicago para exigir una jornada laboral de ocho horas. Durante la misma alguien lanzó una bomba que mató a siete personas. El asunto de Haymarket significó un retroceso para el movimiento obrero, porque mucha gente comenzó a asociar el sindicalismo con la anarquía. Richard T. Ely, en su estudio sobre la historia del movimiento obrero en 1886, *The Labor Movement in America*, planteó un enfoque menos radical de las relaciones obrero-patronales. Ely recomendaba a los obreros que trabajaran ateniéndose al sistema económico y político existente. Un sindicato que siguió el consejo de Ely fue la American Federation of Labor (AFL), constituida por Samuel Gompers y Adolph Strasser en 1886. La AFL era un sindicato conservador, “de corte práctico”, que evitaba la política y el sindicalismo industrial y que organizó a los trabajadores capacitados por gremios (carpinteros, plomeros, albañiles y otros oficios). La AFL, como otros de los primeros sindicatos, protegía a sus afiliados contra prácticas injustas de la gerencia. La meta de Gompers era incrementar el poder de negociación de los trabajadores dentro del marco capitalista existente. Bajo su mando, la AFL dominó el panorama laboral de Estados Unidos durante cerca de medio siglo.

En 1886 Chicago también fue la cuna de un negocio de pedidos por correo que aspiraba a ser empresa y se llamaba Sears, Roebuck and Company. Desde sus inicios, esta empresa fundada por Richard W. Sears, que era jefe de una estación de ferrocarril y vendía relojes a los campesinos de su zona, fue característica del sistema de distribución en masa que fomentó el crecimiento económico del país. Por primera vez los bienes finos de precio asequible estaban al alcance de consumidores rurales y urbanos. También en 1886 se sirvió la primera Coca-Cola en Atlanta. Este hecho que pasó casi inadvertido fue el origen de una empresa que se convertiría a la postre en una enorme corporación multinacional. Otras empresas que iniciaron en 1886 y siguen operando en la actualidad son Avon Products, la revista *Cosmopolitan*, Johnson & Johnson, Munsingwear y Westinghouse. Así, 1886 fue el año que marcó el origen de varias empresas conocidas de gran escala, del pensamiento y la práctica moderna de la administración y de los principales sindicatos obreros.

¿Por qué estamos mencionando hechos del pasado en un libro que presenta conceptos de administración moderna? Una razón que explica lo anterior es que varios de los conceptos y prácticas que se establecieron en los primeros días de la administración se siguen utilizando en la actualidad. Muchas de las normas y reglamentos que encontramos en las organizaciones de hoy en un principio fueron formulados para proteger a los administradores contra presiones indebidas para favorecer a ciertos grupos de personas. Hoy en día FedEx, Wal-Mart y Amazon.com, por nombrar a algunas empresas, utilizan normas y reglamentos por esa misma razón. Otra razón es que el pasado nos enseña mucho porque permite identificar los conceptos y prácticas que han



tenido éxito y aquellas que ya no son efectivas. El reconocimiento de que los empleados entran a trabajar a las organizaciones por razones económicas y sociales ha llevado a muchas de ellas, como Toyota, Dell y Southwest Airlines, a recurrir a los equipos para resolver problemas y a basar la remuneración de sus empleados en los resultados del equipo. Una tercera razón es que la historia ofrece una muestra de los tipos de problemas con los que han lidiado los administradores desde hace mucho tiempo en busca de soluciones. Muchos de ellos, como el estado de ánimo, el alto ausentismo y la mala calidad siguen existiendo en muchas organizaciones y asolando a los administradores. No obstante, con las enseñanzas del pasado, las empresas pueden evitar muchos de estos problemas.

El análisis del pasado subraya también el hecho de que la administración profesional es más bien reciente. Antes, en las sociedades preindustriales, hombres y mujeres trabajaban siguiendo el

© RubberBall Productions/Jupiter Images

El análisis de las estrategias gerenciales de las empresas, con los éxitos y fracasos que han tenido en el pasado, ofrece información para manejarlas en el presente y el futuro.

ritmo del sol, las estaciones y la demanda de lo que producían. Las comunidades pequeñas propiciaban las relaciones personales, muchas veces familiares, entre empleadores y empleados. El crecimiento exponencial de la industria urbana, y del sistema de fábricas en particular, cambió el rostro del centro de trabajo para siempre. Los trabajadores que vivían en las ciudades tuvieron que adaptarse a la estructura y a las reglas formales de la fábrica y trabajar varias horas para empleadores que jamás vieron. En su mayoría, los trabajadores tenían pocos estudios y necesitaban gran cantidad de educación oral y capacitación práctica en tareas que desconocían.

El surgimiento de las empresas comerciales de gran tamaño planteó problemas e impuso pruebas que antes sólo se habían aplicado a los gobiernos. Las empresas debían tener el equivalente de los líderes del gobierno (administradores) para contratar y capacitar a los empleados y, a continuación, para dirigirlos y motivarlos. También era necesario tener administradores para que prepararan planes y diseñaran unidades de trabajo y, al mismo tiempo, generaran una utilidad, ¡cosa jamás requerida de los gobiernos! En este capítulo se reseñará de forma breve la evolución que han registrado los enfoques de la administración a partir de 1886 para satisfacer estas necesidades.

En el siglo pasado los teóricos plantearon numerosas respuestas a la misma interrogante básica de la administración: ¿Cuál es la mejor manera de administrar una organización? Seguimos estudiando estas respuestas porque se siguen aplicando al quehacer del administrador. En las secciones siguientes se explicarán los cinco enfoques de la administración más aceptados y que han evolucionado más o menos desde 1886: el tradicional (o clásico), el conductual, el de sistemas, el de contingencias y el de la calidad. Estos enfoques parten de diferentes supuestos respecto al comportamiento que observan las personas en las organizaciones, las metas centrales de una organización, las clases de problemas que afrontan y los métodos que deberían emplear para resolverlos. La figura 2.1 muestra cuándo surgió y comenzó a adquirir popularidad cada uno de los enfoques. Podrá observar que los enfoques siguen influyendo en el pensamiento de los administradores. De hecho, una fuente importante de disensión entre los administradores de la actualidad es la importancia que se debe conceder a cada uno de ellos. Por ende, un objetivo central de este capítulo es mostrarle no sólo cómo cada uno de ellos ha contribuido a la evolución histórica del pensamiento administrativo moderno, sino también cómo se pueden emplear con efectividad en distintas circunstancias presentes y futuras.

Administración al instante

“Cada puesto cuenta con un manual de políticas que detalla las reglas que debe respetar esa persona para ser eficiente. Se indica a los repartidores que se dirijan a la puerta del cliente con un paso firme de un metro por segundo, llevando el paquete en la mano derecha y el block de recibos en la izquierda. Deben tocar a la puerta con los nudillos para no perder valiosos segundos buscando el timbre”.

Michael Eskew,
presidente y director
general de UPS

Impersonal. Impersonal significa que los empleados son evaluados aplicando reglas y datos objetivos, como ventas o unidades producidas. Si bien la palabra impersonal también tiene connotaciones negativas, Weber pensaba que este enfoque garantizaba la equidad para todos los empleados; un superior que actúa de forma impersonal no permite que consideraciones personales o emocionales subjetivas distorsionen las evaluaciones de los subordinados.

División del trabajo. La división del trabajo se refiere a dividir las actividades en puestos especializados. Permite a la organización emplear los recursos de personal y de capacitación laboral con eficiencia. Los gerentes y empleados reciben asignaciones y cumplen con obligaciones basadas en la especialización y la experiencia personal. Los empleados no calificados reciben asignaciones de tareas que son un tanto fáciles de aprender y desempeñar. Por ejemplo, la rotación de empleados en restaurantes de comida rápida, como McDonald's y Wendy's, es superior a 150 por ciento al año. Dada la estrecha división del trabajo, la mayor parte de los trabajos de los establecimientos de comida rápida se pueden aprender con rapidez y sólo requieren de trabajadores no calificados. Por lo mismo, la alta rotación de empleados en esta clase de negocios no crearía problemas graves en los servicios.

Estructura jerárquica. Kerr-McGee, una empresa con sede en Oklahoma, con un valor de 5,500 millones de dólares y que se dedica a la exploración y producción de petróleo y gas, utiliza una estructura jerárquica piramidal, como lo muestra la figura 2.2.³ Una estructura jerárquica clasifica los puestos con base en la cantidad de autoridad (el derecho a decidir) de cada uno de ellos. Por lo habitual, la autoridad se incrementa con cada nivel superior hasta llegar a la cima de la jerarquía. Las personas que ocupan puestos en un nivel inferior están sujetas al control y dirección de las que ocupan puestos en un nivel superior. En Kerr-McGee, diversos directores de operaciones en Estados Unidos, Reino Unido, Lejano Oriente y el Golfo de México dependen del vicepresidente general y del jefe de operaciones. Si se presenta un problema en su planta química en Australia Occidental, el presidente sabe con quién comunicarse. Según Weber, una jerarquía bien definida ayuda a controlar el comportamiento de los empleados porque establece con claridad el punto exacto en el que se ubica cada uno de ellos en relación con todos los demás de la organización.

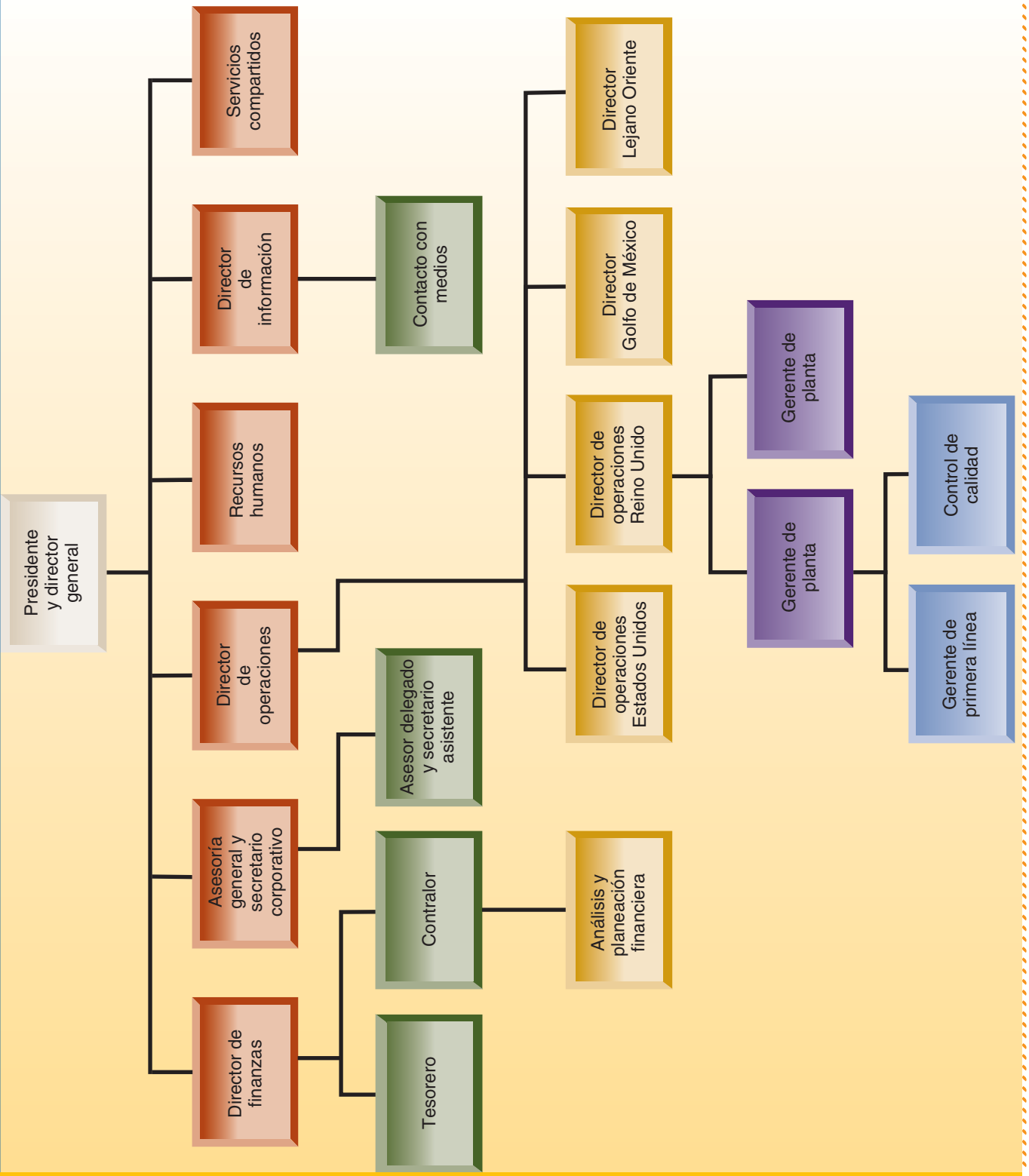
Estructura de autoridad. Un sistema que se basa en reglas, supervisión impersonal, división del trabajo y estructura jerárquica está vinculado a una estructura de autoridad. La estructura de autoridad se refiere a quién tiene el derecho a tomar decisiones. La autoridad cambia en los diferentes niveles de la organización. En Kerr-McGee, el director de finanzas puede tomar decisiones de invertir en planta y equipo que el tesorero no puede tomar.

Weber identificó tres clases de estructuras de autoridad: tradicional, carismática y jurídico-racional.

- ▶ La autoridad tradicional se basa en las costumbres, ascendencia, género, orden de nacimiento y cosas similares. El derecho divino de los reyes y la influencia mágica de los médicos brujos tribales son ejemplos de autoridad.
- ▶ La autoridad carismática salta a la vista cuando los subordinados dejan a un lado su propio juicio y de forma voluntaria cumplen con un líder, porque perciben que éste tiene cualidades o capacidades personales especiales. Los líderes carismáticos (por ejemplo Gandhi, Golda Meir y Martin Luther King, Jr.) con frecuencia encabezan movimientos políticos, sociales y religiosos. Asimismo, los líderes empresariales rara vez dependen sólo de la autoridad carismática, pero algunos de ellos, como Jeffrey Swartz, presidente de Timberland, y Oprah Winfrey, presidenta de Harpo, han utilizado su carisma para influir y motivar a otros.
- ▶ La autoridad jurídico-racional se refiere al uso de las leyes y las normas establecidas, las cuales son aplicadas de manera uniforme. Las personas obedecen a un superior en razón del puesto que ocupa dentro de la jerarquía de la organización. Esta autoridad depende de que los empleados acepten las reglas de la organización.

Compromiso de carrera para toda la vida. En un sistema de administración burocrático, se considera que el empleo es un compromiso de carrera para toda la vida; es decir, tanto el empleado como la organización consideran que tienen un compromiso el uno con el otro a lo largo de la vida laboral

Figura 2.2 Estructura jerárquica de Kerr-McGee



Fuente: www.kerr-mcgee.com (junio de 2006).

del primero. Por tradición, las organizaciones asiáticas como NEC, Samsung y Toyota, han contratado a trabajadores clave con la expectativa, de las dos partes, de que están celebrando un contrato de empleo permanente. En general, el compromiso de carrera para toda la vida significa que la seguridad en el empleo está garantizada, siempre y cuando el empleado cuente con las calificaciones técnicas necesarias y un desempeño satisfactorio. Los requisitos para el ingreso, como el grado de estudios y la experiencia, garantizan que la contratación se base en las calificaciones y no en las conexiones. La organización emplea la seguridad en el empleo, la antigüedad, los incrementos salariales paso por paso y las pensiones para garantizar que los empleados cumplan de forma satisfactoria con las obligaciones que se les asignan. Una promoción es concedida a un empleado cuando demuestra las competencias que requiere manejar las exigencias del siguiente puesto superior. Se supone que la experiencia está en estricta relación con el nivel de la organización. Las decisiones de contratación y promociones de los gerentes que trabajan en organizaciones burocráticas, como el servicio civil de carrera, con frecuencia dependen de los resultados de exámenes escritos y físicos, la cantidad de estudios formales y las experiencias de empleos anteriores.

Racionalidad. Racionalidad significa utilizar los medios más eficientes disponibles para alcanzar una meta. En un sistema de administración burocrático, los gerentes operan de forma lógica y “científica”, y todas sus decisiones están dirigidas a la consecución de las metas de la organización. Así, las actividades dirigidas a las metas permiten que la organización utilice sus recursos humanos y financieros con eficiencia. Además, la racionalidad permite que las metas generales de la organización sean divididas en metas más específicas para cada una de sus partes.

Clasificación de las organizaciones por su orientación burocrática. Se pueden utilizar siete características de la administración burocrática para clasificar a las organizaciones, con base en la baja o alta orientación burocrática que tengan. Como muestra la figura 2.3, las dependencias del gobierno (por ejemplo, el Servicio de Administración Tributaria) y algunas otras (como McDonald’s, Registro Estatal de Vehículos Automotores) se clasifican entre las que tienen alta estructura burocrática. Algunas empresas creativas e innovadoras (por ejemplo, DreamWorks y MP3) están entre las que tienen baja. No obstante, estas clasificaciones deben interpretarse con cautela, porque las diferencias dentro de las organizaciones dificultan la posibilidad de una medición exacta. Una organización puede ser muy burocrática en la división del trabajo, pero poco burocrática en cuanto al uso de reglas. En otra organización estos niveles podrían ser al revés. ¿La burocracia en las organizaciones es toda igual? Nadie lo puede afirmar con certeza. Es más, el grado de burocracia dentro de una organización puede variar de forma considerable entre departamentos y divisiones. Por ejemplo, Sony queda ubicada en medio del espectro burocrático, pero sus plantas de manufactura, que fabrican electrodomésticos estándar (por ejemplo televisores, radios, relojes y cámaras digitales) tienden a ser más burocráticas que sus departamentos de investigación y desarrollo, cuya creatividad quedaría sofocada si hubiera demasiadas reglas.

Figura 2.3 Continuo burocrático

BAJA estructura burocrática	MEDIA estructura burocrática	ALTA estructura burocrática
DreamWorks	Sony	Servicio de Administración Tributaria
MP3	PepsiCo	Registro Estatal de Vehículos Automotores
R&D Thinktank	7-11	McDonald's

Beneficios de la burocracia. Los beneficios que se esperan de la administración burocrática son eficiencia y consistencia. Una burocracia funciona mejor cuando deben desempeñarse numerosas tareas de rutina. Así, los empleados de niveles más bajos podrán manejar el grueso del trabajo con sólo seguir las reglas y los procedimientos. Los frutos de su trabajo deben ser de calidad estándar (alta) y producidos al ritmo necesario para alcanzar las metas de la organización. El recuadro Competencia para la planeación y gestión que se presenta a continuación menciona a Pulte Homes y es un magnífico ejemplo de cómo la burocracia puede llevar a una construcción de viviendas eficientes. En Estados Unidos, los 10 constructores de vivienda más grandes controlan tan sólo alrededor de 20 por ciento de este sector, que tiene un valor de 375,000 millones de dólares. Se trata de un sector dominado por más de 70,000 pequeños constructores locales, cada uno de los cuales construye un promedio de cinco viviendas al año. No obstante, la meta de Pulte es ser eficiente.⁴



© Joey Koffica/Creatas Images/Jupiter Images

Una vivienda pública en obra.

Pulte Homes

Competencia para la planeación y gestión

Richard Dugas, presidente de Pulte Homes, ha aplicado muchos de los elementos básicos de una burocracia para convertir a su empresa en una que vende 12,000 millones de dólares. Pulte edifica 100 viviendas al día en 54 mercados metropolitanos de 28 estados de la Unión Americana. Directivos de PepsiCo, Clorox, Disney, Wal-Mart y otras empresas de productos de consumo fueron contratados para que ayudaran al crecimiento de la empresa de Dugas. Estos administradores dirigieron a los empleados de marketing y ventas de Pulte a lo largo de un proceso detallado de investigación de mercados, muy parecido al de PepsiCo cuando dividió a los bebedores de Pepsi y Mountain Dew. Con ayuda de un proceso de decisión racional, segmentaron el mercado de la vivienda en 11 categorías, desde las personas que compraban casa por primera vez (entre 20 y 30 años) y los dueños de una casa, pero que querían otra para mejorar (entre 40 y 50 años) hasta los que volvían a empezar (padres solos que ingresaban al mercado) y los adultos retirados en activo, es decir, la generación del *baby boom* que estaba comenzando a jubilarse (de 55 años en adelante). Esta segmentación tan detallada ahora es el motor de todas las decisiones relativas a la ubicación. Más de 200 personas del departamento de adquisición de terrenos recorren los estados, ciudades y pequeños barrios para estudiar a sus clientes meta. Este equipo realiza también estudios demográficos generales respecto a lo que cada segmento desea, por

ejemplo, casas que estén cerca de parques para poder salir a caminar o a un par de horas en automóvil de una zona metropolitana grande, instalaciones médicas, recreación y demás. Los entrevistadores plantean a los clientes preguntas estandarizadas para entender más a fondo sus decisiones de compra de vivienda.

Pulte también utilizó su amplia base de datos para reducir los costos innecesarios y la complejidad de la administración de su cadena de suministro. Por ejemplo, descubrió que 80 por ciento de las personas que compran casa terminan eligiendo los mismos acabados, pisos, alfombras, muebles de baño y otras opciones. No obstante, la empresa ofrecía la posibilidad de elegir de entre 356 modelos de excusados de seis fabricantes, compraba ventanas a más de 17 proveedores y ofrecía a los clientes más de 2,000 planos de piso. El año pasado Dugas contrató a un exdirectivo de Wal-Mart, especialista en cadenas de suministro, para que redujera el número de proveedores y los costos. Por ende, Pulte ha reducido el número de opciones de los planos de piso a menos de 1,200 y ha empezado a estandarizar las opciones en cada uno de los segmentos de compradores de vivienda. Todas las casas emplean clavos, concreto, madera y demás material, adquirido a los proveedores autorizados que aparecen en una lista.

Más información acerca de esta organización en www.pulte.com.

Costos de la burocracia. Los mismos aspectos de la administración burocrática que pueden incrementar la eficiencia de una organización pueden llevar a una gran ineficiencia en otra. Los directivos de Brunswick, Zazzle, Embraer, y otras organizaciones dicen que el orden de una burocracia a menudo conduce a ineficiencias que las empresas que operan en el turbulento entorno de hoy no pueden tolerar. A continuación se presentan cinco inconvenientes, por lo general inesperados, de la administración burocrática.

- 1. Reglas rígidas y números rojos.** Empleados y clientes de muchas organizaciones con frecuencia se quejan de una rígida adhesión a reglas y rutinas, simplemente porque así son las cosas. Este sistema deja poco espacio para la libertad y creatividad individuales. Esta rigidez puede propiciar escasa motivación, empleados atrincherados en su “carrera”, alta rotación de los mejores empleados y trabajo descuidado. Se puede desperdiciar una cantidad significativa de tiempo y dinero.
- 2. Protección de la autoridad.** En una organización burocrática, los gerentes quizá pasen por alto cuestiones de productividad de los empleados, al tiempo que protegen y amplían su propia autoridad. Caterpillar atacó el problema de frente. La gerencia pensaba que la empresa no se podía dar el lujo de tener un laberinto de personas que le cargaban la responsabilidad a otro, por lo cual cambió su sistema para concentrarse en la satisfacción del cliente. Los empleados utilizan sus computadoras personales para intercambiar información esencial y determinar con precisión qué clase de motor quiere el cliente. Un sistema de monorriel controlado por computadora y robots lleva a los empleados el motor, las partes y la información generada por la computadora respecto a qué deben hacer. Este sistema requiere 29 por ciento menos de personas que el anterior. Los empleados trabajan en los motores a su propio ritmo y hasta que se sienten satisfechos de que su trabajo ha quedado debidamente terminado.⁵
- 3. Toma de decisiones lenta.** Las organizaciones grandes y complejas dependen mucho de las decisiones oportunas. No obstante, en una organización muy burocrática la adhesión a las reglas y procedimientos podría tener precedencia sobre la toma de decisiones oportuna y efectiva. Cuando esto ocurre, las reglas adquieren vida propia. La formalidad y los rituales demoran las decisiones en todos los niveles, las cuales no se tomarán mientras no hayan concluido todos los trámites, satisfecho la insistencia en los mezquinos privilegios de poder y estatus y reducido al mínimo toda posibilidad de ser culpado por errores de juicio.
- 4. Incompatibilidad con la tecnología cambiante.** El avance de la tecnología podría provocar que la administración burocrática sea inadecuada. Gerardo González, director de operaciones de Dolex Dollar Express, piensa que los puestos estrechamente definidos con base en normas y reglamentos generan escasa confianza y llevan a compartir poca información.⁶ La tecnología cambia con rapidez y los empleados deben ser capaces de dirigirse a la persona que cuenta con la información que necesitan para desempeñar su trabajo.
- 5. Incompatibilidad con los valores de los empleados.** Cada vez hay más personas que son contratadas por organizaciones burocráticas para que ocupen puestos importantes para la toma de decisiones. Algunos de los valores de estos trabajadores son desarrollar un trabajo desafiante, atender a los clientes y compradores y encontrar soluciones innovadoras para los problemas. Estos valores con frecuencia son incompatibles con la eficiencia, el orden y la consistencia que necesita una burocracia. La autoridad burocrática guarda relación con el puesto que se ocupa en la jerarquía, pero la mayoría de los profesionales piensa que la autoridad se deriva de la competencia personal y el conocimiento técnico. Cynthia Bland-Baker, vicepresidenta de finanzas de la Zona Occidente de Marriott International, dice que tiene que depender más del profesionalismo y el compromiso de su gente que de las normas y reglamentos. Marriott ha creado un sistema de evaluación del desempeño que permite que los miembros del equipo, compañeros y clientes evalúen el trabajo de otros empleados. La empresa tiene que hacer esto porque un administrador tal vez no sepa lo bastante como para evaluar las aportaciones de una persona particular.

Conocimientos aportados por la administración burocrática. Como muestra el caso de Pulte Homes, las organizaciones burocráticas no siempre son ineficientes o poco rentables.

De hecho, la administración burocrática sigue utilizándose mucho y con éxito. Este enfoque es más efectivo cuando: 1) deben procesarse grandes cantidades de información estándar y se ha encontrado un método de procesamiento eficiente (como en las compañías de tarjetas de crédito y de seguros, el Servicio de Administración Tributaria y los tribunales de tránsito); 2) se conocen las necesidades del cliente y es poco probable que éstas cambien (como el registro de conductores de la mayoría de los estados); 3) la tecnología es rutinaria y estable, de modo que es posible enseñar con rapidez y facilidad a los empleados cómo operar las máquinas (como en Taco Bell y en las casetas de peaje), y 4) la organización tiene que coordinar las actividades de numerosos empleados a efecto de ofrecer un servicio o producto estandarizado al cliente (como el Servicio de Administración Tributaria y el Servicio Postal de Estados Unidos).

Administración científica

A medida que las empresas de manufactura fueron creciendo y tornándose más complejas a finales del siglo XIX, no todos los administradores pudieron seguir implicados de forma directa en la producción. Muchos de ellos empezaron a dedicar más tiempo a las actividades de planeación, programación y contratación de personal. Además, tenían la presión de mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías. Como resultado, surgió la necesidad de especialistas en operaciones que pudieran resolver problemas de personal y productividad que, en caso de no ser abordados, amenazarían la eficiencia de las operaciones.

Frederick W. Taylor. Así estaba el escenario para que Frederick Winslow Taylor (1856-1915) realizara su trabajo sobre la administración científica.⁷ La administración científica es una filosofía y un conjunto de prácticas administrativas que se basan en el hecho y la observación, y no en lo que se dice ni en las adivinanzas. Microsoft, Kodak, Mattel y otros fabricantes emplean la administración científica en sus plantas para incrementar su eficiencia, pero también la emplean organizaciones de servicios como FedEx, Southwest Airlines y CIBC Oppenheimer.

Taylor, ingeniero mecánico nacido en Estados Unidos, inició su carrera como capataz en Midvale Steel Company de Philadelphia. Él creía que, al final de cuentas, el incremento de la productividad dependía de que se encontrara la manera de utilizar técnicas objetivas y científicas para conseguir que los trabajadores fueran más eficientes. Por ejemplo, cuando Taylor trabajó como consultor de Bethlehem Steel hizo una ciencia del acto de palear. Con base en la observación y experimentación inició un programa que ajustaba a los trabajadores con el tamaño de las palas, materiales y demás para cada puesto. Al término del tercer año, su programa había reducido el número de paleadores necesarios de 600 a 140, mientras que el número promedio de toneladas paleadas por trabajador al día había aumentado de 16 a 50. Los ingresos de los trabajadores también habían aumentado de 1.15 a 1.88 dólares al día.

Taylor utilizó estudios de tiempos y movimientos para analizar los flujos del trabajo, las técnicas de supervisión y la fatiga de los trabajadores. Un estudio de tiempos y movimientos implica identificar y medir los movimientos físicos de un trabajador cuando desempeña una tarea y, a continuación, analizar los resultados. Se eliminan los movimientos que demoran la producción. Una meta del estudio de tiempos y movimientos es hacer que un trabajo sea sumamente rutinario y eficiente. Al evitar que se desperdicie esfuerzo físico y definir una secuencia exacta de actividades se reduce la cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo que se necesita para fabricar un producto. Taylor estaba convencido de que asignar a los trabajadores para desempeñar tareas rutinarias que no requerían que tomaran decisiones podía incrementar la eficiencia. Las metas de desempeño expresadas en términos cuantitativos (es decir, el número de



© Ewing Galloway/Index Stock Imagery/Jupiter Images

Henry Ford posa en su primer automóvil. El éxito de Ford con la línea de montaje del Modelo T es un ejemplo que valida la administración científica.

unidades producidas por turno) atacaba un problema que había comenzado a molestar a los administradores: cómo juzgar si un empleado había cumplido o no con el trabajo correspondiente a su jornada. En 1914, cuando Ford aplicó los conceptos de Taylor para armar su Modelo T, redujo el tiempo para ensamblarlo de 13 horas a menos de 90 minutos.

Los partidarios de la administración científica hacen hincapié en la especialización. Piensan que la experiencia es la única fuente de autoridad y que un solo supervisor no puede ser experto en todas las tareas que supervisa. Por tanto, el campo de especialización particular de cada capataz se debe convertir en un área de autoridad. Esta solución se conoce como **supervisión funcional**; es decir, *una división del trabajo que asignaba a ocho capataces a cada área de trabajo*. Cuatro de ellos manejaban la planeación, la programación de la producción, los estudios de tiempos y movimientos y la disciplina. Los otros cuatro se encargaban del mantenimiento de la maquinaria, velocidad de las máquinas, alimentación de material a las máquinas y la producción en el taller de la planta.

¿Qué motiva a los empleados para que trabajen a toda su capacidad? Taylor pensaba que el dinero era la respuesta, pues era partidario del sistema individual a destajo como base de la remuneración. Si los trabajadores cumplían con un parámetro de producción estándar, entonces se les pagaba una tasa salarial estándar. Los trabajadores que producían por encima del parámetro percibían una tasa salarial más alta por todas las piezas que producían, y no sólo por aquellas que excedían el parámetro. Taylor suponía que los trabajadores serían racionales en términos económicos; es decir, acatarían las órdenes de la gerencia para producir más en respuesta a los incentivos económicos que les permitirían ganar más dinero. Argumentaba que los administradores debían emplear los incentivos económicos, sólo si estaban convencidos de que los incrementos en la productividad compensarían con creces los ingresos más altos que percibirían los empleados. Los sindicatos se oponían de manera decidida a las técnicas de la administración científica, porque pensaban que la gerencia abusaría de su poder para establecer parámetros y cifras a destajo demasiado altas.

Los Gilbreth. Frank (1868-1924) y Lillian (1878-1972) Gilbreth fueron marido y mujer y formaban una extraña pareja de ingenieros que realizó importantes aportaciones a la administración científica. Frank utilizó un novedoso instrumento revolucionario (el cinematógrafo) para estudiar los movimientos de los trabajadores. Por ejemplo, identificó 18 movimientos individuales que emplea un trabajador para colocar ladrillos. Al modificar este proceso redujo los 18 movimientos a cinco, incrementando la productividad general del trabajador a más de 200 por ciento. Muchos de los ingenieros industriales de la actualidad han combinado los métodos de Frank Gilbreth con los de Taylor para rediseñar los puestos con objeto de incrementar la eficiencia.⁸

Lillian Gilbreth, cuando quedó viuda, prosiguió con el trabajo de Frank y crió a sus 12 hijos. Interesada sobre todo en el lado humano de la ingeniería industrial, planteó la idea de que los trabajadores debían tener jornadas estándar, descansos programados y periodos normales para comer. Su trabajo influyó en el Congreso de Estados Unidos para que aprobara las leyes del trabajo de menores y estableciera reglas para proteger a los trabajadores contra las condiciones de trabajo inseguras.

Henry Gantt. Henry Gantt (1861-1919), socio de Taylor, se concentró en los sistemas de “control” para programar la producción. Sus gráficas siguen siendo muy utilizadas para planear líneas de tiempo de proyectos y han sido adaptadas a aplicaciones de cómputo para la programación. La **gráfica de Gantt** es un *plan visual y un informe de avance*. Identifica diversas etapas del trabajo que se debe realizar para terminar un proyecto, establece un límite de tiempo para cada etapa y documenta las etapas terminadas. Gantt estableció también sistemas de cuotas y bonos para los trabajadores que superaban sus cuotas.⁹

Enseñanzas de la administración científica. Taylor y otros de los primeros que proponen la administración científica aplaudirían las actividades de KFC, Honda, Canon, Intel y otras organizaciones que han aplicado sus conceptos con éxito. Por ejemplo, por medio de estudios de tiempos y movimientos, KFC encontró que los empleados tardaban cerca de dos minutos para preparar la orden de un cliente. Para mejorar su desempeño instruyó a los empleados que se dirigieran al cliente dentro de los tres segundos posteriores a su llegada a la

“Walgreens no deja de esforzarse por reducir los costos. Fue pionera en la aplicación de comunicaciones satelitales y tecnología de cómputo y las vinculó para incrementar la eficiencia de sus establecimientos. Al emplear conceptos administrativos comprobados, cada una de sus 6,100 tiendas es capaz de procesar alrededor de 280 recetas al día y, en cada una, ganarle a Wal-Mart por una diferencia de 27 centavos y a CVS por una de 94”.

David Berbauer,
presidente de
Walgreens

ventanilla de acceso de automóviles, tomaran la orden en un periodo de 60 segundos y llegarán a un tiempo promedio de servicio de 90. Para lograr estos objetivos, KFC diseñó estaciones de trabajo para los empleados, de modo que no tuvieran que dar más de dos pasos para tomar lo que necesitaban, que no tuvieran que cargar nada y que, desde anaqueles asequibles, pudieran jalar hacia abajo servilletas, pajillas y otros artículos que necesitaban para preparar la orden. Cientos de empresas más han empleado los principios de Taylor para mejorar la selección de empleados y los procesos de capacitación y para buscar la mejor manera de desempeñar cada tarea.

Por desgracia, la mayoría de quienes proponen la administración científica malinterpretaron el lado humano del trabajo. Cuando Frederick Taylor y Frank Gilbreth formularon sus principios y métodos, pensaron que los trabajadores se sentían motivados sobre todo por un deseo de ganar más dinero para satisfacer sus necesidades económicas y físicas. No reconocieron que los trabajadores también tienen necesidades sociales y que las condiciones laborales y la satisfacción en el trabajo a menudo son tan importantes como el dinero, por no decir que más. Por ejemplo, los trabajadores han declarado huelgas para protestar por las condiciones laborales, acelerar una línea de montaje o acoso por parte de la gerencia, a pesar de que estuviera instituido un sistema de incentivos económicos justos. Hoy día los administradores no pueden suponer que los trabajadores tan sólo se interesan en salarios más altos. La división de su trabajo en las tareas más simples y el establecimiento de reglas claras para desempeñarlas no siempre llevará a un producto de calidad, buen ánimo y una organización efectiva. Los empleados de la actualidad con frecuencia quieren participar en las decisiones que afectan su desempeño y quizá quieran ser independientes y ocupar puestos que les proporcionen satisfacción personal.¹⁰

Proceso administrativo

El proceso administrativo *se concentra en el administrador y en las funciones básicas de la administración*. Recuerde que en el capítulo 1 se estudiaron las funciones administrativas básicas: planeación, organización, control y dirección. El enfoque del proceso administrativo surgió a principios del siglo xx y se identifica muy de cerca con Henri Fayol (1841-1925), un industrial francés, quien atribuía su éxito como administrador a los métodos que empleaba, más que a sus cualidades personales. Era de la opinión que, para tener éxito, los administradores sólo tenían que entender las funciones administrativas básicas y aplicarles ciertos principios. Fue el primero en agrupar las funciones de los administradores de esta manera.¹¹

A diferencia de otros tradicionalistas, Fayol hacía hincapié en la estructura y los procesos formales, porque creía que son necesarios para el debido desempeño de todas las tareas importantes. En pocas palabras, para que las personas puedan trabajar juntas de forma correcta, requieren contar con una definición clara de lo que están tratando de lograr y de cómo sus tareas contribuirán a alcanzar las metas de la organización.

Los administradores siguen utilizando muchos de los principios de Fayol del proceso administrativo. Por ejemplo, el principio de la **unidad de mando** *dice que un empleado debe reportar sólo a un administrador o gerente*. El objeto de este principio era evitar que una persona recibiera expectativas de trabajo encontradas de dos personas diferentes. En Chapparral Steel, el superintendente de mantenimiento recibe instrucciones del gerente de planta, el ingeniero en jefe y el gerente de producción, infringiendo el principio de unidad de mando. No obstante, el superintendente de mantenimiento tiene la atribución de establecer las prioridades del mantenimiento de la planta. Esto ilustra el principio de **autoridad** *que dice que los administradores tienen el derecho de girar órdenes para que se hagan las cosas*.

Enseñanzas del enfoque tradicional

Las tres ramas (burocrática, científica y de proceso administrativo) tradicionales de la administración siguen teniendo sus seguidores, con frecuencia se escribe de ellas y siguen aplicándose con efectividad. La tabla 2.1 presenta los puntos explicados.

Tabla 2.1**Características de la administración tradicional**

ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	PROCESO ADMINISTRATIVO
Reglas Impersonal División del trabajo Jerarquía Estructura de autoridad Compromiso de carrera para toda la vida Racionalidad	Capacitación en rutinas y reglas "Una mejor manera" Motivación económica	Definición de las funciones administrativas División del trabajo Jerarquía Autoridad Equidad
ENFOQUE		
Organización entera	Empleado	Administrador
BENEFICIOS		
Consistencia Eficiencia	Productividad Eficiencia	Estructura clara Profesionalización de las funciones gerenciales
INCONVENIENTES		
Rigidez Lentitud	No toma en cuenta necesidades sociales	Enfoque al interior Concede demasiada importancia al comportamiento racional de los administradores

Resumamos lo que las tres ramas tienen en común y cuáles son algunos de sus inconvenientes. Las tres hacen hincapié en los aspectos formales de la organización. Los tradicionalistas se interesan por las relaciones formales que existen entre departamentos, tareas y procesos de la organización. Weber, Taylor, los Gilbreth, Gantt y Fayol reemplazaron las prácticas administrativas a la fuerza con principios teóricos y científicos sólidos. Los administradores empezaron a hacer hincapié en la división del trabajo, la autoridad jerárquica, las reglas y las decisiones que maximizarían las recompensas económicas.

En una jerarquía la función del administrador es fundamental. En las organizaciones la relación entre la experiencia y el nivel de la organización es muy fuerte. Dado que los superiores ocupan un puesto más alto y se supone que tienen mayor experiencia, los subordinados deben obedecerles. El énfasis de la administración científica y el proceso administrativo en los procesos lógicos y la estricta división del trabajo están fundados en un razonamiento similar.

Si bien reconocen que las personas tienen sentimientos y que sus amigos en el trabajo influyen en ellas, el enfoque primordial de los racionalistas está en el desempeño eficiente y efectivo del trabajo. Taylor consideró el lado humano del trabajo en términos de eliminar los malos sentimientos entre los trabajadores y la gerencia y proporcionando a los empleados incentivos económicos para incrementar la productividad. Los tradicionalistas consideran que la seguridad en el trabajo, el avance en la carrera, la protección de los trabajadores contra los caprichos de los empleadores son importantes. Sin embargo, no reconocen las relaciones informales o sociales entre los empleados en el trabajo. Taylor y Frank Gilbreth se concentraron en reglas bien definidas que tenían por objeto garantizar un desempeño eficiente, el parámetro básico que sirve para juzgar a los empleados.

Al evaluar el trabajo de los primeros teóricos tradicionales, usted debe recordar que las condiciones sociales y económicas que enfrentaban al final influyeron en ellos. Estados Unidos se estaba convirtiendo en un país industrial, los sindicatos se estaban formando para proteger los derechos de los trabajadores y se estaban aprobando leyes para eliminar la falta de seguridad en las condiciones de trabajo. No obstante, la mayoría de las organizaciones operaban en un entorno relativamente estable con pocos competidores.

Enfoque conductual

Durante la Gran Depresión de la década de 1930, el gobierno federal comenzó a desempeñar un papel de mayor influencia en la vida de las personas. Cuando el presidente Franklin D. Roosevelt asumió su cargo en 1933, la economía nacional estaba al borde del colapso. Para ofrecer empleo, el gobierno emprendió obras públicas temporales y se dedicó a construir presas, caminos, edificios públicos y mejorar los parques nacionales. También creó organismos como la Oficina del Seguro Social para ayudar a las personas mayores, desempleadas o con discapacidad.

En una de las épocas que registró cambios más significativos, los trabajadores no calificados incrementaron en gran medida su capacidad para influir en las decisiones de la gerencia por medio de la organización y la afiliación a poderosos sindicatos obreros. En la década de 1930 el Congreso ayudó a los sindicatos mediante la aprobación de leyes que evitaban que la gerencia restringiera las actividades sindicales, legalizaron las negociaciones colectivas y requerían que la gerencia negociara con los sindicatos. Como resultado de ello, el movimiento obrero creció con rapidez, y se creó el Congress of Industrial Organizations (CIO). En 1937, el sindicato de las industrias automotriz y siderúrgica ganaron sus primeros grandes contratos. Con el tiempo los profesionales y los trabajadores calificados, así como los obreros no calificados, formaron sindicatos para negociar mejores salarios, prestaciones y condiciones de trabajo. Después de la Gran Depresión y de la Segunda Guerra Mundial, una nueva ola de optimismo inundó la economía estadounidense.

Con este telón de fondo de cambios y reformas, los administradores tuvieron que reconocer que las personas tienen necesidades y valores y que desean ser respetadas. Ahora, los administradores dirigían a trabajadores que al parecer no exhibían lo que los primeros teóricos tradicionales de la administración habían considerado que era un comportamiento económico racional. Es decir, los trabajadores no siempre se estaban desempeñando al máximo de sus capacidades fisiológicas como Taylor había pronosticado que harían las personas racionales. Los administradores efectivos tampoco estaban siguiendo de forma consistente los principios de Fayol. Al explorar estas inconsistencias, los partidarios del enfoque conductual (relaciones humanas) de la administración ganaron reconocimiento. El enfoque conductual se concentra en manejar de forma efectiva el aspecto humano de las organizaciones. Sus proponentes analizan cómo los administradores hacen lo que hacen, dirigen a los subordinados y se comunican con ellos y por qué deben modificar sus supuestos acerca de las personas para poder dirigir equipos y organizaciones de alto desempeño.¹²

Aportaciones de Follett

Mary Parker Follett (1868-1933) hizo importantes aportaciones al enfoque conductual de la administración. Ella creía que la administración es un proceso que fluye de forma continua, y no estático, y que si un problema ha quedado resuelto, el método empleado para resolverlo es probable que habrá generado otros más. Follett hacía hincapié en: 1) la implicación de los trabajadores para resolver los problemas y 2) la dinámica de la administración, en lugar de los principios estáticos. Las dos ideas contrastaban de forma notable con las de Weber, Taylor y Fayol.¹³

Follett estudió la forma en que los administradores desempeñaban sus trabajos observándoles en el trabajo. Basándose en estas observaciones, llegó a la conclusión de que la coordinación es vital para la administración efectiva. Desarrolló cuatro principios de coordinación para que los administradores los aplicaran.

2.

Explicar la aportación del enfoque conductual a la administración.



© Comstock Images/Jupiter Images

La administración debe manejar con efectividad el aspecto humano de una organización para tener un equipo de alto desempeño.

1. Cuando las personas encargadas de tomar decisiones tienen contacto directo se logra una mejor coordinación.
2. Es esencial que haya coordinación en las primeras etapas de planeación e implementación del proyecto.
3. La coordinación debe abordar todos los factores de una situación.
4. En todo momento se debe trabajar para tener buena coordinación.

Follett pensaba que las personas que estuvieran más cerca de una acción serían las que tomarían las mejores decisiones. Por ejemplo, estaba convencida de que los gerentes de primera línea son los que están en mejor posición para coordinar las tareas de producción. Además, si estos administradores incrementan la comunicación entre sí y con los trabajadores podrían tomar mejores decisiones acerca de esas tareas que las que tomarían los gerentes que están en estratos más altos de la jerarquía. Argumentaba que los administradores no debían presuponer que los empleados harían algo de determinada manera por el solo hecho de haberles indicado cómo debían hacerlo. También argumentaba que los gerentes de todos los niveles deberían tener buenas relaciones laborales con sus subordinados. Follett señalaba que un camino para conseguirlo era hacerlos participar en el proceso de toma de decisiones, siempre que una decisión les fuera a afectar. Con base en la psicología y la sociología, planteó que los administradores debían reconocer que cada persona reúne sus propias creencias, emociones y sentimientos.

Las ideas de Howard Shultz de Starbucks se fundamentan en la filosofía de Follett. Esta empresa busca ofrecer un ambiente en el que impere el respeto y valore las aportaciones que las personas hacen día con día, sin importar de quién se trate o del nivel que tengan en la organización. Como parte del programa Bean Stock de Starbucks, todos los asociados que trabajen un mínimo de 20 horas a la semana tienen derecho a una cobertura médica y dental completa, varios días de vacaciones y opciones de compra de acciones. Los asociados que cumplen con los requisitos pueden elegir uno de dos planes de seguro, de cobertura con catálogo y con accidentes. También pueden elegir de entre dos planes dentales y uno para la vista. Dado que su fuerza de trabajo está compuesta por jóvenes saludables, la empresa puede ofrecer estas prestaciones y, no obstante, mantener costos relativamente bajos. Sus costos por concepto de servicios de salud son de alrededor de 20 por ciento por debajo del promedio nacional.

John Mackey, presidente de Whole Foods, la cadena de supermercados que sólo vende alimentos naturales, piensa que las ideas de Follett han sido la base de sus prácticas de administración.¹⁴ Por lo normal, cada Whole Foods Market tiene entre 60 y 140 empleados, todos ellos organizados en forma de equipos a efecto de propiciar un sentimiento de cooperación. Cada equipo se dedica a desempeñar su trabajo y selecciona a los nuevos miembros. El equipo vota si se acepta a un candidato o no, y éste debe obtener dos terceras partes de los votos para ser admitido. Una vez por mes cada equipo se reúne para analizar problemas y tomar decisiones.

Administración al instante

Todos los administradores deben tener un toque especial para hacer las cosas y ser líderes de equipo, en lugar de sargento de entrenamiento. Cuando su personal brilla, ellos también”.

Vickie Yoke,
vicepresidenta senior
de Alcatel

Aportaciones de Barnard

Chester Barnard (1886-1961) estudió economía en Harvard, pero nunca se tituló, porque no completó un curso de laboratorio de ciencias. Fue contratado por AT&T y en 1927 fue nombrado presidente de la empresa Bell de Nueva Jersey. Barnard hizo dos aportaciones significativas a la administración, mismas que explica con detalle en su libro *Las funciones del ejecutivo*.¹⁵

De entrada, Barnard consideraba que las organizaciones son sistemas sociales y que, para que éstas sean efectivas, requieren de la cooperación de los empleados. En pocas palabras, pensaba que las personas deben tener comunicación permanente. Según él, las funciones principales de los administradores son comunicarse con los empleados y motivarles para que se esfuercen en su trabajo con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Planteaba que el éxito de la administración depende también de que existan buenas relaciones con per-

sonas que no forman parte de la organización, pero que tienen un trato regular con los administradores. Subrayaba la dependencia que existe entre la organización y los inversionistas, proveedores, clientes y otros grupos de interés del exterior. Barnard hacía hincapié en que los administradores deben estudiar el entorno de la organización con la idea de adaptar su estructura interna a modo de encontrar el equilibrio entre los dos.

En segundo lugar, Barnard planteó la teoría de la aceptación de la autoridad, la cual dice que los empleados tienen libre albedrío y, por lo mismo, deciden si acatarán o no las órdenes de la gerencia. Es decir, los empleados seguirán las órdenes si: 1) entienden lo que se requiere de ellos; 2) consideran que son congruentes con las metas de la organización, y 3) encuentran que su cumplimiento les traerá beneficios positivos.

Aportaciones de Hawthorne

El fundamento más sólido del enfoque conductual surgió de una serie de estudios que se realizaron entre 1924 y 1933 en la planta Hawthorne de Western Electric Company en Chicago. En noviembre de 1924 se inició una serie de pruebas de iluminación en tres departamentos de la planta. Al principio fueron preparadas y dirigidas por sus propios ingenieros, quienes dividieron a los empleados en dos grupos: un grupo de prueba que fue sometido a cambios deliberados en la iluminación y un grupo de control que recibió una iluminación constante a lo largo del experimento. Tal como se esperaba, la productividad del grupo de prueba incrementó cuando mejoraron las condiciones de iluminación. Sin embargo, los ingenieros no comprendían por qué la productividad del grupo había registrado un incremento similar cuando redujeron la iluminación casi a la penumbra. El misterio resultaba incluso mayor porque la productividad del grupo de control siguió aumentando, a pesar de que las condiciones de su iluminación no habían sido modificadas. Western Electric contrató a Elton Mayo, un profesor de Harvard, para que investigara estos resultados tan peculiares y desconcertantes.

Mayo preparó un nuevo experimento, con la colaboración de Fritz Roethlisberger y William Dickson, sus compañeros de Harvard. Así, colocaron a dos grupos de seis mujeres en habitaciones separadas y fueron modificando ciertas condiciones en el grupo de prueba, sin cambiarlas en el grupo de control. Algunas modificaciones consistieron en dar descansos más breves al grupo de prueba, así como permitirle que eligiera sus periodos de descanso y que opinara sobre otros cambios sugeridos. De nueva cuenta, la productividad del grupo de prueba incrementó, pero también lo hizo la del grupo de control. Los investigadores decidieron que, en este caso, los incentivos económicos no eran un factor porque no habían modificado las tarifas salariales de ninguno de los dos grupos.¹⁶

Así, llegaron a la conclusión de que los incrementos de productividad no se debían a un hecho físico, sino a una compleja reacción en cadena provocada por emociones. Las empleadas de estos dos grupos habían sido seleccionadas para recibir una atención especial y, en consecuencia, habían desarrollado un orgullo de grupo que las impulsó a mejorar su desempeño. La comprensión de que fueron objeto durante la supervisión reforzó aun más esa motivación. Los resultados del experimento llevaron a Mayo al primer descubrimiento importante: *cuando se presta atención especial a los empleados es probable que la productividad cambie, sea que las condiciones de trabajo se modifiquen o no*. Ahora este fenómeno se conoce como el efecto Hawthorne.¹⁷

No obstante, una interrogante importante seguía sin tener respuesta: ¿Un poco de atención especial y la creación de vínculos en el grupo por qué producían reacciones tan fuertes? Mayo entrevistó a las empleadas para conocer la respuesta. Estas entrevistas le llevaron a un descubrimiento muy importante: los grupos de trabajo informales, que representan el entorno social de los empleados, influyen sobremanera en la productividad. Muchas empleadas de Western Electric encontraban que sus existencias dentro y fuera de la fábrica eran aburridas y que no tenían sentido. Sus amistades en el centro de trabajo, elegidas en parte debido a un antagonismo común contra “los jefes”, daban sentido a su vida en el trabajo. Por lo tanto, la presión de las compañeras influía en la productividad de las empleadas más que las exigencias de la gerencia.

Los escritos de Mayo, Roethlisberger y Dickson que surgieron de los estudios de Hawthorne sirvieron para delinear el enfoque conductual de la administración. Los investigadores llegaron a la conclusión de que una compleja serie de factores determina el comportamiento en el trabajo. Encontraron que un grupo de trabajo informal desarrolla su propio conjunto de normas para satisfacer las necesidades de los individuos en el contexto del trabajo y que el sistema social de estos grupos informales se mantiene por medio de símbolos de prestigio y poder. Como resultado de sus estudios, estos investigadores aconsejaron a los administradores que, para poder comprender las necesidades únicas de cada empleado y sus fuentes de satisfacción, consideraran al trabajador dentro de un contexto personal (por ejemplo, situación familiar, amistades y pertenencia a grupos). Asimismo, sugirieron que al tener conocimiento de los sentimientos de los empleados y fomentar su participación en la toma de decisiones se reduce su resistencia al cambio.

El siguiente recuadro de Competencia para el trabajo en equipo menciona cómo TDIndustries utiliza los equipos para reconocer y recompensar las aportaciones de las personas que contribuyen de forma directa al éxito de la organización. El concepto del liderazgo por servicio subraya la importancia de la relación entre los líderes y sus subordinados.¹⁸

Competencia para el trabajo en equipo

TDIndustries

Muchas organizaciones declaran que las personas representan su activo más importante, pero TDIndustries (TDI) aplica lo que dice en su vida diaria. Esta organización lleva 50 años aplicando prácticas administrativas que la han convertido en una de las empresas más admiradas de Estados Unidos y que, en la actualidad, figura en la lista de la revista *Fortune* como una de las “100 mejores empresas para trabajar”, distinción que ha ganado durante nueve años consecutivos. TDI ahora es una empresa del ramo de la mecánica/aparatos eléctricos/plomería que tiene un valor superior a los 234 millones de dólares y alrededor de 1,500 empleados, muchos de los cuales llevan más de 10 años laborando en la empresa. Harold MacDowell, su presidente, piensa que el éxito de TDI se debe al sólido trabajo de sus equipos.

En el caso de TDI, la creación de una cultura de trabajo en equipo, que ha propiciado su alto desempeño y longevidad, se basa en el concepto del *liderazgo por servicio*. Para TDI, esta filosofía significa que los administradores (servidores) cultivan a los empleados (líderes) sirviendo a otros y satisfaciendo sus necesidades. En su función de servidor, MacDowell contesta su teléfono, no tiene un espacio reservado en el estacionamiento y trabaja en un cubículo de 3 × 4 metros como todo el mundo. Algunos puntos centrales de la filosofía de servicio son:

- ▶ Las personas deben trabajar unidas para edificar una empresa, son socias.
- ▶ Los empleados, desde los capataces y laminadores de metal hasta los directores de seguridad poseen acciones de TDI.

- ▶ Los administradores se deben ganar el reconocimiento y respeto de los empleados.
- ▶ Los administradores parten del supuesto que sus seguidores trabajan con ellos y que, por tanto, deben ver las cosas desde su punto de vista.
- ▶ Los administradores hacen crecer a las personas y no las tienen relegadas, sino que las proyectan.
- ▶ Es posible dirigir a los administradores, porque a ellos no les interesa salirse con la suya, sino encontrar el mejor camino.

A efecto de que el liderazgo de servicio no deje de ser el centro del concepto de trabajo en equipo de TDI, la empresa envía a los nuevos empleados a grupos de discusión de liderazgo por servicio, los cuales se reúnen cada semana, durante seis semanas, para abordar diversos aspectos del liderazgo por servicio, como compartir el poder, escuchar a otros y confiar en ellos, y aprender a aplicar estos conceptos a sus puestos particulares. TDI también ha iniciado un programa de mentoring que tiene por objeto brindar a todos los recién contratados un arranque positivo en la empresa. Un mentor adopta a un nuevo empleado durante los seis primeros meses y la relación prosigue durante todo el tiempo que los dos empleados trabajan juntos en el mismo lugar. Si el novato cambia de lugar de trabajo, entonces se le asigna otro mentor.

Más información acerca de esta organización en www.tdindustries.com.

Enseñanzas del enfoque conductual

El enfoque conductual de la administración llega más allá de la visión mecánica del trabajo de los tradicionalistas, porque subraya la importancia de la dinámica de grupo, las complejas motivaciones humanas y el estilo de liderazgo del administrador. Hace hincapié en las necesidades sociales y económicas de los empleados y en la influencia que el entorno social de la organización ejerce en la calidad y cantidad de trabajo que producen. Los supuestos básicos del enfoque conductual son:

- ▶ Los empleados son motivados por sus necesidades sociales y ellos obtienen un sentido de identidad en razón de las asociaciones que establecen entre sí.
- ▶ Los empleados responden más a las fuerzas sociales que ejercen sus compañeros que a las reglas e incentivos económicos de la gerencia.
- ▶ Es más probable que los empleados le respondan a los administradores que les ayudan a satisfacer sus necesidades.
- ▶ Los administradores deben hacer participar a los subordinados en la coordinación del trabajo para aumentar la eficiencia.

Queda claro que estos supuestos no siempre se aplican en la práctica. El hecho de mejorar las condiciones de trabajo y las habilidades gerenciales para las relaciones humanas no siempre incrementa la productividad. Los aspectos económicos del trabajo siguen siendo importantes para el empleado, tal como pensaba Taylor. Por ejemplo, los principales contratos sindicales negociados en años recientes se concentran en la seguridad en el empleo y los incentivos salariales. Si bien a los empleados les gusta trabajar con compañeros amigables, los sueldos bajos suelen llevar al ausentismo y la rotación. La presencia de compañeros de trabajo agradables no superará los efectos negativos de una estructura organizacional torpe, la mala comunicación y la rutina o las tareas aburridas. En la actualidad el aspecto humano del trabajo es mucho más complejo de lo que incluso hubieran podido imaginar quienes propusieron el enfoque conductual en la década de 1930.

Enfoque de sistemas

En la Segunda Guerra Mundial los británicos formaron un equipo de matemáticos, físicos y otros profesionales para resolver diversos problemas derivados de la guerra. Estos profesionales se convirtieron en el primer grupo de investigación de operaciones. Al principio eran los encargados de analizar la composición, rutas y velocidad de los convoyes y la ubicación probable de los submarinos alemanes. El equipo desarrolló formas muy ingeniosas para analizar problemas complejos que no se podían manejar tan sólo por intuición, llanas y simples matemáticas o experiencia. Británicos y estadounidenses desarrollaron más este enfoque (llamado *análisis de sistemas*) mientras duró la guerra y lo aplicaron a varios de los problemas de producción bélica y logística militar. Más adelante, el análisis de sistemas fue un instrumento aceptado por el Departamento de Defensa de Estados Unidos, el programa espacial y toda la industria privada.¹⁹

Conceptos de sistema

Un **sistema** es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. El cuerpo humano es un sistema que tiene órganos, músculos, huesos, nervios y una conciencia que vincula todas estas partes. En el caso que se presenta en Desafío de la administración se describe a Starbucks como un sistema que tiene empleados, equipos y departamentos, los cuales se interrelacionan por medio de su sistema de administración de recursos humanos, a efecto de alcanzar sus metas. En el exterior, una organización también se interrelaciona con sus proveedores, clientes, accionistas y organismos reguladores. Un administrador competente orientado a los sistemas no toma decisiones sino hasta después de haber identificado y analizado cómo podrían afectar a otros administradores, departamentos, clientes y demás.

Administración al instante

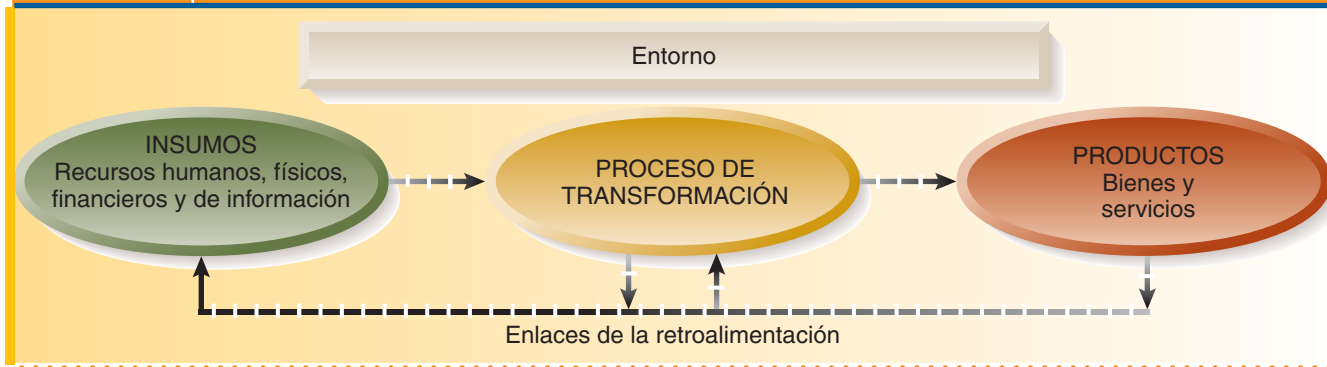
“El trabajo en equipo es una de las experiencias más bellas de la vida. Es nuestro valor central y una forma básica que The Container Store utiliza para enriquecer la calidad de la vida laboral de los empleados”.

Kip Tindell,
presidente de The
Container Store

3.

Describir cómo los administradores pueden utilizar las técnicas cuantitativas y el enfoque de sistemas para mejorar el desempeño de los empleados.

Figura 2.4 Visión básica de los sistemas de la organización



El enfoque de sistemas es un planteamiento que busca resolver los problemas diagnosticándolos dentro de un marco de insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación. La figura 2.4 presenta un modelo básico. El sistema en cuestión puede ser un individuo, grupo de trabajo, departamento u organización.

Los insumos son recursos humanos, físicos, materiales, financieros y de información que intervienen en el proceso de transformación. Por ejemplo, en una universidad los insumos serían los estudiantes, profesores, dinero y edificios.

Los procesos de transformación incluyen las tecnologías que se emplean para convertir los insumos en productos. En una universidad éstos incluyen las lecciones, clases, experimentos de laboratorio, ensayos del curso y exámenes. Los productos son los insumos originales (recursos humanos, físicos, materiales, financieros y de información) que el proceso de transformación ha convertido en un bien. Los productos de una universidad son los estudiantes que se gradúan. Para que un sistema opere con efectividad, también debe dar cabida a la retroalimentación, que es información acerca de la situación y el desempeño de un sistema. En una universidad, una forma de retroalimentación es la posibilidad de que sus egresados consigan empleo. En una organización, la retroalimentación puede adoptar la forma de encuestas de marketing, informes financieros, registros de producción, evaluaciones del desempeño y demás. La función de un administrador consiste en dirigir los procesos de transformación al planear, organizar, dirigir y controlar.

Tipos de sistemas

Existen dos tipos de sistemas: cerrados y abiertos. Un sistema cerrado tiene una cantidad limitada de interacciones con su entorno. En la planta de General Motors en Arlington, Texas, el departamento de troquelado opera como sistema cerrado y fabrica productos estandarizados en una banda sin fin. Un sistema abierto interactúa con el entorno. El departamento de marketing de Nike está tratando siempre de encontrar nuevos productos y servicios que satisfagan los deseos de telecomunicaciones de los clientes. La empresa observa lo que están haciendo sus competidores y, a continuación, desarrolla formas para entregarles mejor calidad y servicio a precio más bajo y, en este proceso, siempre está recibiendo retroalimentación de los clientes.

Los procesos de comunicaciones, los internos con los empleados y los externos con los clientes, forman parte integral de un sistema.

Técnicas cuantitativas

Algunos de quienes proponen el análisis de sistemas plantearon que los administradores debían analizar los insumos, procesos de transformación y productos antes de tomar una decisión, mientras que otros se dedicaron a desarrollar técnicas cuantitativas que sirvieran para la toma de decisiones gerenciales. Las técnicas cuantitativas tienen cuatro características básicas.²⁰

1. El enfoque principal se dirige a la toma de decisiones. La investigación identifica las medidas directas que pueden tomar los administradores, como reducir los costos de inventario.
2. Las alternativas se fundamentan en criterios económicos. Las medidas alternativas se presentan en términos de criterios mensurables, como costos de embarque, ventas y utilidades.
3. Se utilizan modelos matemáticos. Se simulan situaciones y aplican modelos matemáticos para analizar los problemas.
4. Las computadoras son esenciales. Se utilizan computadoras para resolver complejos modelos matemáticos, como control estadístico de procesos, que costaría demasiado dinero y tiempo procesar de forma manual.

El abanico de instrumentos cuantitativos para la toma de decisiones que los administradores tienen a su disposición se ha expandido enormemente en los pasados 20 años. Antes, empresas pequeñas como las tiendas minoristas, consultorios médicos, restaurantes familiares y agricultores no podían utilizar técnicas para el análisis de sistemas, pero hoy en día sí lo pueden hacer. Ahora propietarios y administradores cuentan con inventarios, teoría estadística de las decisiones, programación lineal y muchas otras para resolver problemas complejos. Tienen muchos de estos instrumentos literalmente en la punta de los dedos, en forma de software que se puede utilizar en computadoras de escritorio. En la sala de urgencias del Presbyterian Hospital de Dallas, una computadora colocada sobre un muro permite que el personal conecte diferentes módulos de software, los cuales envían las características de un paciente a una pantalla. Cada tipo de sensor (pulso, presión arterial, etc.) es regido por una pieza del software de su módulo. Cada computadora tiene acceso a una red local de alta velocidad, de modo que la información del paciente se puede monitorear a distancia. Por tanto, cada paciente es monitoreado por un sistema único de componentes interrelacionados que el personal puede cambiar a medida que lo hagan las necesidades médicas del paciente.

En las empresas más grandes, los grupos de científicos de la administración atacan una amplia gama de problemas de negocios desarrollando modelos matemáticos sofisticados para usarlos en la computadora central, en las personales y en las conectadas en red. Estos modelos ayudan a casinos como el Caesar's Palace, Bally's y Harrah's a incrementar sus utilidades y mejorar sus servicios. Los casinos proporcionan millones de dólares en forma de servicios complementarios (por ejemplo, alimentos, habitaciones y transporte) a las personas que juegan mucho. Para reducir el costo de los mismos y aumentar la posibilidad de que estas personas jueguen (y probablemente pierdan) en sus establecimientos, los gerentes de los casinos utilizan sofisticados sistemas de información que analizan los juegos que prefieren los clientes, patrones de apuestas, preferencias en cuanto a alojamiento, alimentos y bebidas y otros hábitos.

Enseñanzas del enfoque de sistemas

El análisis de sistemas y las técnicas cuantitativas se han empleado sobre todo para administrar procesos de transformación y para los aspectos técnicos de planeación y toma de decisiones gerenciales. Estos métodos también se utilizan para mejorar la capacidad de los administradores para abordar cuestiones de recursos humanos. Por ejemplo, pueden utilizarse modelos sofisticados del personal para elaborar mapas de flujo de las personas que entran y salen de una organización.

Por supuesto que las organizaciones seguirán desarrollando sistemas más sofisticados para incrementar la productividad, los cuales requerirán modificaciones en muchos aspectos de las operaciones diarias. Estos cambios se darán con luchas y dolor. Sin embargo, para que las organizaciones puedan sobrevivir, los administradores deben emplear sistemas de toma de decisiones cada vez más sofisticados.

El uso de sistemas para enviar información también tiene un lado oscuro. Por ejemplo, piense en los blogs. Un **blog** es un diario que está a disposición de las personas en Internet. Los blogs



© Image Sources/Jupiter Images

El blogging: ¿una diversión inofensiva convertida en letal para las empresas?

comenzaron a utilizarse hace algunos años como una forma simple que permitía a las personas llevar diarios en línea. El primer *blog* fue instalado el 17 de diciembre de 1997 y en 2003 el término ya aparecía en el *Oxford English Dictionary*. Estos diarios virtuales son desarrollados por personas y, por lo normal, se actualizan cada día, utilizando un software que permite a personas que tienen pocos conocimientos técnicos mantenerlos. En la actualidad se instalan 100,000 blogs cada día. En Estados Unidos, más de 200 millones de usuarios de Internet visitaron un blog el año pasado. Entonces, ¿cuál es el lado oscuro de los blogs? Se ha estimado que los empleados perdieron el equivalente a 551,000 años de trabajo en 2005 leyendo blogs en el trabajo. De repente se han convertido en el nuevo medio para destrozarse marcas, para los ataques personales, extremismo político y campañas sucias. Es frecuente que una víctima de ataques no tenga la remota idea de quién la está atacando. Esto plantea algunas pruebas éticas para las principales empresas e individuos. Si bien los bloggers están protegidos por la Primera Enmienda, le están costando a las empresas muchos millones de dólares y ocupando sus sistemas de cómputo. El siguiente recuadro de Dilema ético ilustra este problema.²¹

Dilema ético

El ataque de los blogs

El ataque despiadado de los blogs a las empresas presenta información que afecta de forma negativa la imagen de sus marcas. En 2004 los bloggers colocaron videos que mostraban cómo se podía abrir un candado de bicicleta marca Kryptonite con ayuda de un bolígrafo, exponiendo con precisión una falla de diseño. También difundía información falsa: que todos los candados Kryptonite se podían abrir de esa manera, que la empresa lo sabía y que había ocultado el hecho. Ninguna de las dos afirmaciones era cierta, pero Kryptonite tuvo que gastar millones de dólares para reemplazar candados que funcionaban a la perfección. Ni siquiera Microsoft es inmune a estos ataques. Los bloggers gay la atacaron porque, el año pasado, no apoyó la iniciativa de ley para proteger sus derechos en el estado de Washington. Ahora el personal de relaciones públicas de Microsoft ha sumado el monitoreo de los blogs a su lista de responsabilidades administrativas. La empresa también ha creado un departamento, el "Blog Posse", para monitorear los blogs dirigidos a Microsoft.

En la actualidad algunas empresas están utilizando los blogs como arma para atacar a sus competidores. Bruce Fischman, un abogado de Miami, ha estimado que entre 50 y 60 por ciento de los ataques de blogs contra las marcas son patrocinados por sus competidores. El problema está en que la empresa sólo tiene unas cuantas horas para responder antes de que el blog llegue a influir en sus ventas. En 2005 la consultora Sara Radicati publicó un informe negativo acerca del producto de e-mail Notes de IBM y ello provocó una airada respuesta de muchos bloggers que eran consultores y estaban ganando dinero con la instalación del mismo. Ed Brill, un defensor de IBM que comercializa el Notes y publica su propio blog, respondió al ataque preguntándole si ella tenía vínculos con Microsoft. En cuestión de días, los bloggers habían colocado múltiples artículos de "investigación" que hablaban de ella como una persona corrupta, carente de ética y que afirmaban había aceptado sobornos de Microsoft. Ella contraatacó diciendo que estas personas eran un puñado de "dementes".

sa y la capacidad de ésta para procesar los pedidos de los clientes. Por lo mismo, la estructura del Servicio de Administración Tributaria no es igual a la de Starbucks. El Servicio de Administración Tributaria tiene un conjunto de clientes bastante estable, que en su mayor parte deben presentar su declaración anual de impuestos antes del 15 de abril de cada año. Así, contrata a muchos empleados de medio tiempo durante el punto máximo de la temporada de recepción de declaraciones para procesarlas y responder preguntas, y después los despide cuando ha terminado la misma. Asimismo, Starbucks tiene miles de plazas repartidas por todo el mundo y su conjunto de clientes no cesa de cambiar, porque la empresa debe satisfacer su demanda de café, té y servicio de gran calidad cada vez que se les sirven las bebidas.

La **tecnología** es el método que se utiliza para transformar los insumos en productos de la organización. Abarca mucho más que la maquinaria e incluye el conocimiento, herramientas, técnicas y acciones que se aplican para transformar las materias primas en bienes y servicios. Los empleados usan tecnologías que van desde las simples hasta las muy sofisticadas. Una tecnología simple implica reglas para tomar decisiones que ayudarán a los empleados a desempeñar trabajos de rutina. Por ejemplo, los oficinistas del Servicio de Administración Tributaria que incorporan la información fiscal en las computadoras desempeñan tareas de rutina y trabajan sujetos a estas reglas, las cuales requieren pocas (o ninguna) decisiones independientes. Una tecnología compleja es aquella que requiere que los empleados tomen numerosas decisiones, a veces con poca información para guiarles. Un médico que trata a una persona enferma de Alzheimer debe responder gran cantidad de preguntas y tomar decisiones sin tener mucha información, porque aún no se ha perfeccionado la tecnología para tratar este mal.

Royal Philips Electronics utiliza el enfoque de contingencias para fabricar y comercializar sus productos en todo el mundo. Si usted está en Shanghai y quiere adquirir un nuevo teléfono celular, una pantalla de plasma o un iPod, entonces tendrá que acudir a Yoko, una versión china de Best Buy. El año pasado Royal Philips vendió más de 80 por ciento de los aparatos electrónicos en China por medio de hipermercados tipo Yoko. En India, las tiendas grandes generan menos de 15 por ciento de las ventas de Philips. Ahí, la empresa vende la mayor parte de sus productos por medio de más de 35,000 tiendas familiares ubicadas en zonas urbanas, donde vive más del 70 por ciento de la población. Para llegar a estos clientes, Philips emplea más de 300 distribuidores que venden radios que se operan a mano a 3.25 dólares y televisores de 14 pulgadas a 125 dólares. El siguiente recuadro de Competencia multicultural menciona algunas diferencias en las operaciones de Philips en esos países.²³

Competencia multicultural

Royal Philips Electronics

En China, Philips tiene más de 35 fábricas y oficinas con más de 20,000 empleados. Además sus subcontratistas emplean a otros 30,000 trabajadores chinos. Muchos de ellos son mujeres que trabajan 60 horas a la semana, ganan 78 dólares a la semana y viven en dormitorios de la empresa. Por otra parte, la inversión de la empresa en India está representada, en gran medida, por sus 1,500 ingenieros de software, los cuales ganan el equivalente a una mínima parte (entre 500 y 600 dólares al mes) de lo que perciben sus ingenieros de Silicon Valley. Estos ingenieros desarrollan el software de todos los aparatos de DVD de Philips, de la mayor parte de los televisores digitales y de algunos de sus aparatos de imágenes de resonancia magnética y de rayos X. Otros 250 contadores y

analistas financieros trabajan como apoyo de sus operaciones mundiales.

La producción y distribución de Philips son distintas en estos países. En los dos existen líneas de montaje simples en las cuales los trabajadores introducen el filamento y sujetan los cables a las bombillas que avanzan por la línea. Una máquina ilumina cada bombilla para probar la calidad. La fábrica de India es más efectiva que la de China y produce 460 bombillas incandescentes por hora, con un índice de desperdicio de menos de 3 por ciento, en comparación con uno de más de 5 por ciento en China. ¿Por qué la empresa no fabrica todas las bombillas en India? Según Gerard Kleisterlee, presidente de Philips, la explicación está en que las carreteras son muy malas. Incluso para los embarques

destinados al interior del país, las bombillas deben ser empacadas en tubos de cartón corrugado, y no en delgadas cajas, para evitar que reboten, choquen y se rompan en los muchos baches de los caminos. Los astilleros de India tampoco están equipados para manejar los embarques que requiere una distribución global. En China, Philips no busca llegar a los clientes rurales, sino que vende su producto a grandes minoristas como Yoko. En India, Philips está haciendo una prueba para averiguar si podría vender nuevos productos a los “pobres” de las zonas rurales. Ha encontrado que los empleados indios son más creativos que los chinos cuando se trata de inventar nuevos productos, porque siguiendo la tradición de Gandhi, y no la de Mao, se preocupan

más por la situación de los pobres. En India, Philips se asoció con organizaciones no gubernamentales del país para equipar una camioneta con dos médicos, una antena satelital, equipo y suministros médicos y enviarla a pueblos remotos del país donde brinda servicio médico gratuito. Las preocupaciones locales en China son otras. Ahí Philips sólo vende equipo médico de alto nivel, como lo último en rayos X, MRI y aparatos para monitorear el corazón. Como el gobierno está tratando de mejorar los hospitales del país desembolsa fondos destinados a que los nuevos hospitales adquieran lo último en tecnología médica.

Más información acerca de esta organización en www.china.philips.com.

Enseñanzas del enfoque de contingencias

El enfoque de contingencias es de gran utilidad porque representa un planteamiento diagnóstico, el cual se aleja claramente del enfoque de los tradicionalistas que proponen la existencia de una mejor manera. El enfoque de contingencias lleva a los administradores a analizar y comprender las diferencias de las situaciones y elegir la solución más conveniente para la organización, el proceso y las personas que participan en cada una de ellas.

Los críticos argumentan que el enfoque de contingencias en realidad no ofrece nada nuevo. Afirman que es tan sólo una mezcla de las técnicas de los otros enfoques de administración. El enfoque de contingencias, en efecto, se basa mucho en los otros enfoques. No obstante, es más flexible que otros y permite a los administradores aplicar los principios e instrumentos de esos enfoques de forma selectiva y cuando es lo más conveniente. Sostiene que un administrador no debe utilizar los principios del enfoque tradicional, conductual o de sistemas sino hasta después de que ha diagnosticado con precisión la realidad de la situación. Este diagnóstico considera el carácter de una situación y los medios que el administrador puede utilizar para influir en ella.

Enfoque de la calidad

Hoy en día las organizaciones son dinámicas y, sean grandes o pequeñas, locales o globales, todas afrontan infinidad de nuevos desafíos para su administración. Las organizaciones están sujetas a la presión que ejercen clientes y competidores para que entreguen a tiempo productos y/o servicios de alta calidad, que recompensen el comportamiento ético de los empleados y preparen planes para administrar con efectividad a grupos de trabajadores muy diversos. La demanda de los clientes que quieren obtener productos y servicios de alta calidad tal vez sea el tema dominante dentro de un futuro previsible. La **calidad** se define como la medida en que un producto o servicio cumple con aquello para lo que se supone que sirve; es decir, qué tan bien y de manera confiable cumple con las especificaciones que se emplearon para su fabricación o con las que se utilizaron para brindar un servicio. Los administradores de organizaciones exitosas tienen muy presente la calidad y conocen el vínculo que existe entre los bienes y/o los servicios de alta calidad y la ventaja competitiva.

La **administración de la calidad total** (TQM, por sus siglas en inglés) es una filosofía que considera que los valores de la calidad son el motor que mueve el liderazgo, diseño, planeación y mejoras.²⁴ Es preciso insistir en la importancia de la calidad, de modo que quede bien arraigada en todas las personas de la organización y sus proveedores. Es más, las actividades centrales de capacitación, planeación estratégica, diseño de productos, sistemas de información gerencial, marketing y otras más forman parte de la posibilidad de alcanzar las metas de calidad. Por ejemplo, el Ritz Carlton Hotel exige que todos los empleados pasen por un programa de capacitación que garantiza que entenderán la función que la calidad desempeña en sus hoteles.

El padre del movimiento de la calidad fue W. Edwards Deming (1900-1993).²⁵ Al principio, los administradores estadounidenses rechazaron sus ideas y no fue sino hasta que éstas habían contri-

5.

Explicar las repercusiones que la necesidad de una buena calidad tiene en las prácticas de administración.

buido a reconstruir el poderío industrial de Japón después de la Segunda Guerra Mundial que fueron aceptadas en la nación norteamericana. Él enseñó a los ávidos administradores japoneses a utilizar la estadística para evaluar y mejorar la calidad. En 1951 Japón instituyó para las empresas el Premio Deming a la calidad, en su honor. Este premio anual, muy apreciado en Japón, se otorga como reconocimiento a la empresa que ha alcanzado el nivel más alto de calidad ese año. Deming pensaba que 85 por ciento de la mala calidad se debe a un problema de administración y 15 por ciento a un problema de los trabajadores. La División de Combustibles Nucleares de Westinghouse gasta 18 millones de dólares al año en capacitación de sus administradores dedicada en específico a los procesos, principios, tecnología y objetivos que sirven para mejorar la calidad.

El proceso de control de calidad

Por lo general, el proceso de control de calidad se concentra en medir los insumos (inclusive las expectativas y requerimientos del cliente, operaciones y productos). Los resultados de estas mediciones permiten a gerentes y empleados tomar decisiones relativas a la calidad del producto o servicio en cada etapa del proceso de transformación.

Insumos. Por lo general, el control de calidad inicia con los insumos, sobre todo materias primas y partes que se utilizarán en un proceso de transformación. En el caso de los servicios, los insumos se basan en la información que proporciona el cliente. Solectron, un fabricante de tableros de circuitos impresos y de productos para formar redes, destaca el control de calidad que deben tener sus proveedores. En cada una de sus plazas tan sólo emplea a uno o dos proveedores para que le suministren la mayoría de las partes, tal como lo establece una de las prescripciones de Deming. Tom Kennedy, vicepresidente de calidad de Solectron, sabe que la calidad máxima que pueden tener sus productos será aquella que tenga el eslabón más débil de su cadena de suministro. Por lo mismo, desarrolló un conjunto de prácticas para trabajar con sus proveedores, de modo que tanto ella como los proveedores aprendan más rápido.

Operaciones. Las inspecciones de control de calidad se realizan durante las etapas sucesivas de la transformación y entre una y otra de ellas. La inspección, mientras se está realizando el trabajo, puede provocar que un artículo sea rechazado o que sea necesario corregirlo antes de que pase a la siguiente operación.

El uso del control estadístico de procesos es uno de los preceptos básicos de Deming. El control estadístico de procesos requiere que se utilicen métodos y procedimientos cuantitativos para determinar si las operaciones de transformación están desempeñándose de forma correcta, para detectar desviaciones y, si hubiera alguna, encontrar sus causas y eliminarlas.²⁶ Los métodos de control estadístico de procesos han existido desde hace varias décadas, pero apenas han comenzado a utilizarse de forma masiva en los pasados 20 años. Se emplean, sobre todo, como controles preventivos.

Sigma es una unidad de estadística medición y, en este contexto, se utiliza para ilustrar la calidad de un proceso. La escala de medición sigma, que va de dos a seis, describe los defectos de las partes por millón. Para aclarar el concepto, veamos cómo se aplica seis sigma (*six sigma*) a la redacción de un libro. Si los defectos fueran medidos con base en los errores de ortografía, cuatro sigma sería equivalente a un error cada 30 páginas; cinco sigma a un error en los volúmenes de una enciclopedia y seis sigma a un error en una biblioteca pequeña, como la de una escuela secundaria.

Por ejemplo, en sus plantas de productos de iluminación, General Electric ha adoptado la meta de calidad seis sigma, lo cual significa eliminar los defectos al grado de 1 por 3.4 millones de oportunidades; o un proceso sin defectos al 99.99966 por ciento. Cinco sigma significa 233 defectos por millón y cuatro sigma significa 6,210 defectos por millón. La mayoría de las empresas opera en el rango de cuatro sigma. Un tema central de los programas seis sigma es reducir el desperdicio. GE capacita a todos los empleados para que busquen la ocasión de reducir el desperdicio en siete áreas:

- ▶ desperdicio por el exceso de producción (también producción irregular, como excesos al término del mes o del trimestre),
- ▶ desperdicio debido al tiempo en las manos (espera),
- ▶ desperdicio debido al transporte,
- ▶ desperdicio por el procesamiento mismo,

- ▶ desperdicio debido a las existencias (inventario),
- ▶ desperdicio por los movimientos y
- ▶ desperdicio por la fabricación de productos defectuosos.

Productos. La forma más tradicional y conocida de control de la calidad es la evaluación que se realiza una vez que se ha terminado un componente o un producto, o que se ha brindado un servicio completo. En el caso de los bienes, las pruebas de control de calidad se pueden aplicar justo antes de que los artículos sean enviados a los clientes. El número de artículos devueltos debido a fallas de fabricación o a otros problemas es una señal de la efectividad del proceso de control de calidad. Los proveedores de servicios, como los barberos o estilistas, por lo general involucran a sus clientes para verificar la calidad de los productos cuando les preguntan “¿le gusta?”. No obstante, brindar un servicio a satisfacción del cliente suele ser más difícil de evaluar que la calidad satisfactoria de los bienes.²⁷

La determinación de la medida o el grado de las ocho dimensiones de la calidad que presenta la tabla 2.2 es fundamental para el control de calidad. Cuanto más exacta sea la medición, tanto más fácil será comparar los resultados reales con los esperados. Por lo general, las dimensiones de la calidad se miden por variable o por atributo. La medición por variable evalúa las características del producto con base en parámetros cuantificables (longitud, diámetro, altura, peso o temperatura). Piense en el proceso de control de calidad y la tecnología que se utiliza en el vehículo utilitario deportivo Mercedes-Benz, clase M, en la planta de Mercedes ubicada en Vance, Alabama.²⁸ Los fabricantes de automóviles por tradición han llevado registro de la precisión de las carrocerías que fabrican extrayendo algunos vehículos de la línea de montaje, los cuales servirán de muestra, y utilizando equipo especial para verificar físicamente un número considerable de sus dimensiones. Mercedes sigue haciendo las cosas de esta manera y toma, más o menos, una carrocería de cada 100 para pasarla por una máquina medidora que verifica 1,062 dimensiones con sensores de contacto en un proceso que tarda unas cuatro horas.

Tabla 2.2

Significado de la calidad

DIMENSIÓN DE LA CALIDAD	DEFINICIÓN	EJEMPLOS	
		LEXUS	BANKAMERICA
Desempeño	Características del bien o servicio primario	Kilómetros por litro, aceleración	Tiempo para procesar la petición del cliente
Características	Características secundarias, detalles añadidos	Nivel de ruido en marcha	Disposiciones de crédito, tasas de interés
Confiabilidad	Consistencia del desempeño a lo largo del tiempo	Número de kilómetros sin que fallen las partes	Variación del tiempo para procesar las peticiones del cliente
Duración	Vida útil	Kilómetros de vida útil (con reparación)	Entrega oportuna de estados
Servicio	Solución de problemas y quejas	Facilidad de reparación	Corrección de errores, número de cajeros automáticos
Respuesta	Contacto de persona a persona, incluidos oportunidad, cortesía y profesionalismo	Cortesía de la distribuidora de automóviles, reparaciones terminadas conforme a lo programado	Cortesía del cajero
Estética	Efectos sensoriales como sonido, tacto y aspecto	Estilo, acabados interiores	Aspecto del lobby, ubicación de las sucursales
Reputación	Desempeño pasado y consideración de la industria/cliente	Consumer Reports, comentarios de los propietarios	Recomendación de amigos, clasificación de Kiplinger Magazine

utilidades, menos rotación de empleados y mayor satisfacción del cliente que a otras organizaciones cuya imagen no es tan buena. La importancia de la imagen positiva de la empresa es central en la filosofía de administración de Timberland, como explica el siguiente recuadro de Competencia para la autoadministración.³⁰

Competencia para la autoadministración

Timberland cumple lo que dice

Jeffrey Swartz es el tercer presidente en línea de Timberland, la empresa que su abuelo fundó en 1952. Swartz está liderando el uso de los recursos y las utilidades de esta compañía de calzado y ropa, con un valor de 1,500 millones de dólares, para luchar contra problemas sociales y ambientales y mejorar las condiciones de los trabajadores de todo el mundo. Swartz piensa que la idea de ayudar a otros es la visión con la cual está creando una fuerza de trabajo más comprometida, productiva, eficiente y leal, lo cual ayuda a obtener utilidades. En los pasados cinco años esta empresa, que vende ropa para el campo, ha visto que sus ventas crecen 9.7 por ciento al año, y el precio de sus acciones ha aumentado más de 64 por ciento. Según Kevin Martínez, director de asuntos de la comunidad de Home Depot: "Timberland tiene una de las mejores culturas organizacionales de entre los minoristas que conozco, porque está construida en torno al servicio".

Swartz enfrentó una prueba que cambió su forma de administrar la empresa. Antes de 1989 la administraba con base en las cifras. Alan Khazei, miembro de una institución de beneficencia local, le pidió a Timberland que donara trabajo para su obra. Swartz atendió la petición y él y nueve empleados limpiaron una vieja casona que estaba destinada a adolescentes con problemas. Mientras limpiaba la casa, Swartz se dio cuenta que sus problemas eran mínimos en comparación con la lucha física y emocional de los adolescentes. Cuando volvió a su empresa después de ese proyecto, decidió que Timberland ayudaría a personas menos afortunadas. En 1998, cuando sustituyó a su padre como presidente de la empresa, estaba decidido a convertirla en un laboratorio vivo de una empresa impulsada por valores. Todos los empleados acarician los valores centrales de humanismo, humildad, integridad y excelencia.

Cuando los empleados ingresan a Timberland, se encuentran con su Community Impact Center y ahí pueden inscribirse a infinidad de proyectos voluntarios o proponer los propios. También encuentran una estancia infantil. Swartz creó un día Serva-a-Palooza, que tiene lugar a finales de septiembre, y consta de una serie de proyectos que tienen por objeto limpiar y rescatar lugares públicos en torno a Lawrence, Massachusetts, así como un plan para mejorar un centro para niños con discapacidades en la ciudad de Ho Chi Minh, Vietnam. Swartz invitó a Foot Locker, el mayor cliente de Timberland, para que también enviara empleados a ayudar en sus proyectos.

Timberland coloca letreros por toda su planta que contienen datos ecométricos. La *ecometría mide el efecto que la fabricación de un producto tiene en el ambiente del planeta*. Por ejemplo, la fabricación de un par de sus sandalias Mion para agua requiere 2 kilowatts de electricidad por hora, no produce gases invernadero y lleva piezas de materiales 100 por ciento renovables.

En una encuesta reciente de los empleados de la empresa, más de 75 por ciento dijo que optaría por Timberland si tuviera que volver a elegir un lugar para trabajar y 79 por ciento señaló que la reputación de la empresa había desempeñado un papel muy importante en su decisión de trabajar en ella.

El reto más grande de Swartz es conseguir que los inversionistas acepten los valores de Timberland. Hace poco, cuando las acciones de la empresa cayeron 18 por ciento, los accionistas le recordaron a Swartz que esperaban obtener buenos resultados financieros, por lo cual no debía dedicar demasiado tiempo ni dinero a ser amable con los empleados y las personas de la comunidad.

Más información acerca de esta organización en www.timberland.com.

Costos más bajos y mayor participación de mercado. Se ha estimado que entre 15 y 20 por ciento de cada dólar de las ventas se destina a arreglos, desechos, inspecciones, pruebas, garantías y servicios repetidos. En el caso de una empresa que maneja bien un programa de administración de la calidad, estos costos deben estar por debajo de 2.5 por ciento. Timberland, gracias al buen manejo de su programa de calidad total, ha aumentado la productividad y disminuido el tiempo destinado a arreglos, costos de los desechos y garantías y ello ha dado como resultado que obtenga utilidades más altas. En Toyota, el mejor desempeño de algunas partes y la confiabilidad del producto hicieron que el Lexus fuera el automóvil de su categoría con más

Administración al instante

“Las operaciones internacionales no son un remanso, sino una manera de demostrar que uno puede conseguir la calidad en el ámbito global. Para ser un gerente general exitoso, debe familiarizarse con el cliente, las tecnologías de producción y los empleados de distintas culturas; y fabricar productos de alta calidad”.

Brian Sullivan,
reclutador ejecutivo
de Christian & Timbers

ventas en Estados Unidos. Muchos han visto en televisión el anuncio del “solitario técnico de reparaciones de Maytag”. En el marco de organizaciones de servicios, como State Farm Insurance, USAA y Mayo Clinic, la mejor calidad de los servicios sirve para atraer y retener a nuevos clientes. Las personas están dispuestas a pagar más por recibir un servicio excelente.

Menor responsabilidad civil por los productos y servicios. Cada vez es más frecuente que los fabricantes de productos y los proveedores de servicios sean objeto de costosas demandas legales por los daños que han causado sus productos y servicios con defectos, o que sean peligrosos, o por sus declaraciones dolosas. Asimismo, cada vez es más común que los tribunales estatales declaren culpables de los daños derivados del uso de los productos con defectos a las organizaciones que han diseñado y fabricado éstos. En Darden Restaurants, que opera Olive Garden, Red Lobster y otras cadenas, las actividades de éxito de administración de la calidad total por lo normal han generado mejores productos, mejor desempeño de los productos y menos costos por responsabilidad civil de los mismos.

Las decisiones relativas a la calidad deben formar parte integral de la estrategia de la organización; es decir, de su forma de competir en los mercados. Una estrategia central de calidad ofrece de forma consistente los mejores productos posibles dentro de su rango de precio en los mercados. Por tanto, la calidad debe ser un elemento básico de la estructura y la cultura organizacional. La calidad no es tan sólo un programa que la alta gerencia impone a los empleados, sino una forma de operar que inunda la organización y la forma de pensar de todos los que la integran.

Integración de competencias gerenciales y enfoques de la administración

En el capítulo 1 se señalaron seis competencias esenciales para su éxito futuro como gerente. Cada uno de los cinco enfoques de administración explicados hace hincapié en una de las competencias sobre las otras. La tabla 2.3 muestra las relaciones entre competencias y enfoques de la administración.

El enfoque tradicional pretendía identificar las competencias gerenciales que sirven para organizar con eficiencia el trabajo de los empleados. Así, se asignaban a cada nivel de la administración metas y tareas específicas que serían concretadas en un periodo determinado. La estructura de la organización regía las relaciones entre el gerente y el empleado. El primero se encargaba de planear, organizar y explicar la tarea al empleado y éste se ocupaba de seguir las instrucciones del gerente. Se consideraba que los empleados son seres “racionales” y que su motivación principal era el dinero.

El enfoque conductual se concentraba en desarrollar las competencias para la comunicación y el trabajo en equipo. El gerente se encargaba de reconocer las necesidades sociales y emocionales de los empleados y de desarrollar relaciones armoniosas en el centro de trabajo. Este enfoque hacía hincapié en que las interacciones de los empleados con sus compañeros afectaban mucho sus comportamientos. Si los gerentes se comunicaban con los empleados y satisfacían sus necesidades en el centro de trabajo, entonces la organización sería efectiva.

Tabla 2.3

Integración de competencias gerenciales y enfoques de administración

COMPETENCIA GERENCIAL	ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN				
	TRADICIONAL	CONDUCTUAL	SISTEMAS	CONTINGENCIAS	CALIDAD
Comunicación		X	X	X	X
Planeación y gestión	X			X	
Acción estratégica			X		X
Autoadministración					X
Multicultural			X		X
Trabajo en equipo		X		X	X

X = importancia relativamente alta

El enfoque de sistemas enfatizaba que los administradores debían concentrarse en la forma en que diversos insumos, procesos de transformación y productos se relacionan con las metas de la organización. La organización era considerada un “todo” y no un simple resultado de la suma de los distintos departamentos o divisiones. El concepto de un todo requiere que los administradores desarrollen sus competencias para la comunicación, el razonamiento y la acción estratégica y multicultural. Para ello utilizan modelos cuantitativos que les ayudan a comprender las complejas relaciones de la organización y tomar decisiones adecuadas.

El enfoque de contingencias toma algo de cada uno de los otros enfoques e implica un conjunto de competencias algo diferente. El administrador se encarga de decidir si es conveniente basarse en un conjunto de habilidades de una sola competencia o en varias habilidades de diversas competencias. El diseño de la organización dependerá de su entorno, las habilidades de sus empleados y la tecnología empleada para transformar las materias primas en productos terminados. Por ejemplo, el uso de equipos pone a prueba las competencias de un administrador para la comunicación y el trabajo en equipo.

El enfoque de la calidad hace hincapié en cumplir las expectativas del cliente en términos del valor (desempeño y calidad) de los bienes y servicios. La alta dirección es la encargada de contar con sistemas que conduzcan a la calidad. Una vía que le permite conseguir el apoyo de los empleados para esta actividad consiste en diseñar prácticas de administración de la calidad total que recompense a los empleados por alcanzar las metas de calidad. La filosofía de la TQM requiere un grado importante de coordinación en toda la organización y una manera de lograrlo es mediante el trabajo en equipo. En las organizaciones conscientes de la calidad, el trabajo en equipo significa compartir la responsabilidad y la toma de decisiones. Los administradores delegan en sus empleados algunas facultades para tomar decisiones y les permiten manejarse solos, pero tan sólo después de que han recibido la capacitación necesaria. La filosofía de Deming acerca del control estadístico de la calidad no sólo ofrece un método para analizar desviaciones que se alejan de los parámetros, sino que también ofrece una manera de incrementar la comunicación entre los empleados.

Actualmente, diversos administradores están utilizando estos cinco enfoques fundamentales para crear nuevas formas de pensar para la administración de sus organizaciones. Desde hace siglos, los dueños de empresas familiares han transmitido su sabiduría, experiencia y contactos a sus hijos, los maestros artesanos han enseñado sus ideas a los aprendices y los empleados han intercambiado el conocimiento técnico de su trabajo con sus compañeros. A lo largo del libro se señalarán cuáles enfoques de administración del conocimiento dan por resultado diferentes prácticas administrativas. Los administradores del conocimiento comparten información con otros para lograr la innovación y las mejores prácticas. Las raíces de algunas de estas prácticas tienen su origen en las aportaciones de administradores que propusieron los enfoques de sistemas y de la calidad. El reto que afrontan los administradores es basarse en los enfoques tradicionales para volverse contundentes y orientados a la acción. Por último, dado que las organizaciones no cesan de cambiar, todas ellas deben aprender del pasado para seguir siendo competitivas.

Resumen

En este capítulo se presentaron algunos puntos de vista y enfoques que han tenido gran influencia en la conformación del pensamiento administrativo de los pasados 100 años. Las ideas de la administración burocrática, científica y de proceso administrativo influyeron en gran medida en las primeras prácticas de administración. Más adelante, las nuevas ideas hicieron hincapié en los aspectos humanos y conductuales de la administración. Durante la Segunda Guerra Mundial, la industria y las fuerzas armadas desarrollaron sofisticados sistemas de administración para coordinar las actividades bélicas. Después, a medida que las organizaciones crecieron y se globalizaron, ninguno de los conceptos de administración anteriores parecía aplicarse del todo a las distintas situaciones. El enfoque de contingencias subrayaba que estos conceptos se podían aplicar en ciertas condiciones, pero no en otras. Los administradores actuales están sobre todo interesados en el enfoque de la administración de la calidad como vía para satisfacer la demanda de los consumidores de todo el mundo que quieren recibir productos y servicios de calidad.

Objetivos de aprendizaje

1. Describir las tres ramas del enfoque tradicional de la administración: burocrático, científico y de proceso administrativo.

Max Weber formuló la teoría de la administración burocrática, la cual hace hincapié en la necesidad de que exista una jerarquía estricta, gobernada por reglas y líneas de autoridad definidas con toda claridad. Su teoría contiene siete principios: sistema de reglas formales, administración impersonal, división del trabajo, estructura jerárquica, estructura de autoridad bien detallada, compromiso de carrera para toda la vida y racionalidad. Los teóricos de la administración científica trataron de encontrar la manera de conseguir que los trabajadores fueran más productivos. Frederick Taylor pensaba que la gerencia era la encargada de conseguir que cada trabajador fuera más eficiente y que lo podría conseguir mejorando las relaciones entre el trabajador y la máquina, con base en los estudios de tiempos y movimientos. Frank y Lillian Gilbreth también estudiaron la manera de conseguir que los trabajadores fueran más eficientes. Frank Gilbreth se concentró en los distintos movimientos físicos que empleaban los trabajadores y Lillian Gilbreth hizo hincapié en el bienestar de los trabajadores. Henry Gantt pensaba que el desempeño de los trabajadores se podía representar en una gráfica y, con ello, se podía mejorar estableciendo fechas límite. Los teóricos del proceso administrativo se concentraron en los principios que los administradores, y no los trabajadores, podían utilizar para ser más efectivos. Henry Fayol describió cuatro funciones (planeación, organización, dirección y control) que, según él, utilizan todos los administradores de éxito en su quehacer.

2. Explicar la aportación del enfoque conductual a la administración.

El enfoque conductual hace hincapié en las necesidades humanas y sociales de los empleados. Mary Parker Follett, una de sus primeras autoras, pensaba que la gerencia debía coordinar los esfuerzos de todos los empleados para poder alcanzar las metas de la organización. La aportación de Chester Barnard fue similar a la de Follett. Éste sostenía que, en parte, un administrador no tiene autoridad para decir a un trabajador qué debe hacer, a no ser que el trabajador acepte dicha autoridad. Los estudios realizados en la planta de Hawthorne de Western Electric Company llegaron a la conclusión de que los factores sociales y humanos pueden ser más importantes que los físicos y económicos cuando se trata de influir en la productividad.

3. Describir cómo los administradores pueden utilizar las técnicas cuantitativas y el enfoque de sistemas para mejorar el desempeño de los empleados.

El enfoque de sistemas considera que las organizaciones son una serie de insumos, procesos de transformación y productos. Un sistema puede ser abierto o cerrado. El análisis de los sistemas propone que los administradores utilicen técnicas cuantitativas para resolver problemas.

4. Explicar los dos componentes principales del enfoque de contingencias.

El enfoque de contingencias, o enfoque situacional, recomienda que los administradores utilicen los conceptos y métodos del enfoque tradicional, conductual y de sistemas, con base en las circunstancias que afronten. Las tres variables centrales de contingencias que los administradores deben tomar en cuenta antes de tomar una decisión son el entorno, la tecnología y las personas implicadas.

5. Explicar las repercusiones que la necesidad de una buena calidad tiene en las prácticas de administración.

El enfoque de la calidad hace hincapié en proporcionar productos y servicios de alta calidad en todo momento. Uno de los fundadores del movimiento de la calidad fue W. Edwards Deming. Mucho tiempo después de que había ayudado a los administradores japoneses a hacer que los análisis estadísticos fueran la base de las mejoras en el control de la calidad, sus aportaciones fueron reconocidas por los administradores estadounidenses. Deming recomendaba que era necesario planear la calidad, luchar por tener cero defectos, utilizar tan sólo a unos cuantos proveedores que hubieran demostrado su capacidad para proporcionar calidad e inspeccionar la calidad durante el proceso, en lugar de hacerlo hasta el final.

Conceptos y términos clave

Administración burocrática	Enfoque conductual	Proceso administrativo
Administración científica	Enfoque de contingencias	Procesos de transformación
Administración de la calidad total	Enfoque de sistemas	Productos
Autoridad carismática	Enfoque tradicional	Racionalidad
Autoridad jurídico-racional	Estructura de autoridad	Reglas
Autoridad tradicional	Estructura jerárquica	Retroalimentación
Blog	Estudio de tiempos y movimientos	Sigma
Calidad	Gráfica de Gantt	Sistema
Compromiso de carrera para toda la vida	Impersonalidad	Sistema abierto
Control estadístico de procesos	Insumos	Sistema cerrado
División del trabajo	Medición por atributo	Supervisión funcional
Ecometría	Medición por variable	Tecnología
Efecto Hawthorne	Principio de autoridad	Teoría de la aceptación de la autoridad
	Principio de la unidad de mando	

Preguntas para reflexión y análisis

1. ¿Por qué es necesario conocer la evolución que ha seguido la administración?
2. Visite un establecimiento de Starbucks y, empleando los atributos de calidad de la tabla 2.2, evalúe la calidad del producto y del servicio de Starbucks. ¿Qué tan bien librado sale el establecimiento cuando se le aplican estos criterios?
3. ¿Qué competencia sería más crucial si solicitara un puesto gerencial en Starbucks (www.starbucks.com)?
4. ¿Qué competencias requeriría para ser empleado de TDIndustries? ¿Por qué? Podría optar por referirse a www.tdindustries.com a efecto de encontrar ayuda para responder esta pregunta.
5. ¿Cómo pueden los administradores utilizar los conceptos del enfoque burocrático para incrementar la eficiencia de su operación?

6. ¿Qué retos afrontan los empleados que están tratando de implementar algunos aspectos del enfoque conductual en una organización?
7. Empleando los conceptos de sistemas, describa el proceso de registro que se utiliza en su universidad para inscribir a los alumnos.
8. Visite un restaurante de comida rápida de su localidad. ¿Cómo ha empleado el establecimiento los principios de la administración científica para ayudar a los gerentes a incrementar la eficiencia de su restaurante?
9. ¿Qué tipos de problemas atiende el análisis de sistemas?
10. ¿Cómo utiliza Royal Philips Electronics (www.philips.com/global) los conceptos del enfoque de contingencias para administrar sus operaciones globales?
11. ¿Qué enseñanzas de Timberland obtuvo que podría aplicar a su carrera?
12. ¿Por qué la calidad es importante?

DESARROLLE SUS COMPETENCIAS

Ejercicio | Administración de una organización³¹

Quizá le resulte un poco difícil, pero procure responder los siguientes 20 enunciados diciendo si **coincide** o **no coincide** con ellos.

	Coincido	No coincide
1. Valoro la estabilidad en el trabajo.	_____	_____
2. Me agrada una organización previsible.	_____	_____
3. Me gusta trabajar sin el beneficio de una descripción del puesto especificada con detalle.	_____	_____
4. Me gustaría trabajar en una empresa que promueve a los empleados con base en la antigüedad.	_____	_____
5. Por lo general no me gustan las reglas, políticas y procedimientos.	_____	_____
6. Me gustaría trabajar en una empresa que tuviera 100,000 empleados.	_____	_____
7. Ser emprendedor implicaría más riesgos de los que estoy dispuesto a asumir.	_____	_____
8. Antes de aceptar un empleo me gustaría ver la descripción del puesto.	_____	_____
9. Prefiero trabajar como artista de jardines independiente que tener un puesto de supervisor en el departamento de vehículos automotores.	_____	_____
10. La antigüedad debería ser tan importante como el desempeño para determinar los aumentos de sueldo.	_____	_____
11. Me enorgullecería trabajar en la empresa más grande y con más éxito en su industria.	_____	_____
12. Si pudiera elegir, preferiría ganar \$90,000 al año como vicepresidente de una empresa pequeña, que \$100,000 al año como gerente de nivel medio en una empresa grande.	_____	_____
13. No me sentiría cómodo si tuviera que usar un gafete de empleado con número de identificación.	_____	_____
14. Los espacios de estacionamiento de una empresa deben asignarse con base en el nivel jerárquico del puesto.	_____	_____
15. Por lo general prefiero trabajar como especialista en lugar de desempeñar un cúmulo de tareas.	_____	_____
16. Antes de aceptar un empleo, me gustaría estar seguro de que la empresa tiene un buen programa de prestaciones para los empleados.	_____	_____
17. Una empresa no podrá tener éxito a no ser que cuente con un conjunto claro de normas y reglamentos.	_____	_____
18. Me gustaría más trabajar en un departamento con un gerente que en un equipo donde se comparte la responsabilidad gerencial.	_____	_____
19. Se debe respetar el rango de las personas.	_____	_____
20. Las reglas fueron hechas para romperlas.	_____	_____

Calificación: Adjudíquese un punto por cada respuesta en la que haya anotado **coincido** en los enunciados siguientes: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 16, 17, 18 y 19. Adjudíquese un punto por cada respuesta en la que haya anotado **no coincide** en los enunciados siguientes: 3, 5, 9, 12, 13, 15 y 20.

Interpretación: Se han desarrollado algunas normas para ayudarle a interpretar el número total de puntos:

0-7 Es muy probable que usted se sentiría frustrado si trabajara en una organización muy formal, en especial una burocracia grande.

8-14 Usted sentiría una mezcla de satisfacción y decepción si trabajara en una empresa formal grande.

15-20 Las empresas grandes y formales son más compatibles con su estilo y preferencias.

Preguntas

1. ¿Qué dimensiones de la competencia para la autoadministración demuestra este ejercicio?
2. ¿Qué dimensiones de la competencia para la planeación y gestión demuestra este ejercicio?

Desde hace muchos años, los ingleses han pensado que Alliance Boots es una farmacia local muy bien surtida, que maneja artículos para la salud, cosméticos y productos para el aseo. Boots es la cadena de farmacias más grande del Reino Unido e Irlanda y cuenta con más de 1,400 establecimientos. También es una importante marca minorista que estaba a punto de quebrar antes de que Richard Baker asumiera la presidencia en 2003.

Baker sabía que Boots se había burocratizado demasiado. Sus sistemas de distribución y tecnología de información eran viejos y la empresa también tenía costos muy altos y procesos administrativos ineficientes, su estructura de precios estaba irremisiblemente empantanada en un laberinto de reglas y reglamentos anticuados, sus tiendas estaban abigarradas y tenía demasiado personal en su oficina central en Nottingham. También sabía que la cadena de farmacias más grande estaba afrontando una fuerte competencia de Wal-Mart, que en fecha reciente había adquirido Asda para convertirse en una fuerza mayor en el mercado al lado de Tesco. Las tiendas de Boots estaban ubicadas en las ciudades y dependían mucho del movimiento de transeúntes, pero en el Reino Unido la población se estaba mudando a los suburbios. Baker sabía que no hay soluciones rápidas, pero también era necesario cambiar de forma radical la manera de administrar a Boots.

Baker había trabajado antes en Asda, el gigante de descuento con fama de apertura e innovación. Ahí se alentaban las ideas que podían llevar a un cambio útil y se ponían en práctica con celeridad. Antes de su llegada a Boots, los cambios eran considerados un enemigo. Según Baker: “Boots opera en un entorno en extremo competido, en el cual el ritmo de la toma de decisiones y la velocidad de la implementación son fundamentales para el éxito”. Baker conocía que Boots había tenido enorme éxito en una época cuando las personas se contrataban para hacer carrera de por vida en una empresa y esperaban ir pasando con tranquilidad por las filas de la administración. Boots, con gerentes que habían crecido en casa y tenían una larga

tradición de hacer las cosas de cierta manera, se había vacunado contra los cambios que ocurrían en el entorno minorista. Baker sabía que en Boots tres o cuatro empleados hacían el mismo trabajo que uno solo en Asda. Los altos directivos llevaban años exhibiendo una tendencia a concentrarse en las utilidades presentes, en lugar de enfocarse hacia el futuro.

Baker de inmediato recortó 900 puestos en la oficina matriz para ahorrar más de 71 millones de dólares. También dio a los gerentes de tienda la libertad de tomar decisiones acerca de promociones y ordenó a los directivos de la oficina central que pasaran algún tiempo en las tiendas. También decidió concentrarse en el negocio central de Boots, las farmacias y sus medicamentos internacionales que se venden sin receta médica. Boots Healthcare International es parte de la empresa y, en el Reino Unido, un fabricante líder de medicamentos que no requieren receta médica, como Nurofen (ibuprofeno) y Stepsils (remedio para el dolor de garganta) y que se venden en 130 países. Boots había tratado de extender sus negocios a otras áreas, como los servicios Wellbeing y los establecimientos minoristas Pure Beuty, pero se había deshecho de estos negocios y utilizado el dinero de su venta para modernizar las tiendas y concentrarse con más efectividad en el cliente. Contrató a 300 nuevos farmacéuticos y los capacitó para que se orientaran al servicio al cliente, en lugar de ser técnicos. Algunas de las tiendas Boots abren las 24 horas del día para brindar más servicios a los clientes. Boots también ha lanzado un nuevo sistema para farmacias llamado SmartScript, que mejorará los servicios profesionales y el manejo de inventarios. El nuevo sistema busca que ya no sea necesario manejar grandes volúmenes de inventario en las tiendas y, con ello, permitir que se utilice el espacio de forma más eficiente.

Estos cambios han permitido que las ventas de Boots crezcan más de 5 por ciento al año y que sus ingresos rebasen los 10,000 millones de dólares. Más información acerca de esta organización en www.allianceboots.com

Preguntas

1. ¿Qué enfoques ha utilizado Richard Baker para administrar Boots? ¿Cuáles son algunas de las limitaciones de estos enfoques?
2. ¿Cuáles son algunas de las competencias gerenciales de Baker que ilustra este caso?
3. ¿Cómo puede usted aprender las competencias que necesitaría para trabajar con una persona como Baker?