

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA ENSEÑANZA DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

*Hernán Bustamante Y.
Universidad de Antioquia*

Indudablemente para quienes hemos trabajado la teoría administrativa, en cursos de pre y posgrado, se convierte en un asunto delicado el problema de cómo enseñarla. Lo primero que tiene relación es la necesidad de evaluar los materiales a partir de los cuales se enseña, pero como ellos son sólo una parte del problema, es necesario referirse igualmente al problema de la metodología y por último al problema del enfoque, entendiendo como tal el conjunto de relaciones de interfase necesarias para configurar la mayor o menor apertura del sistema conceptual. Los anteriores aspectos pueden esquematizarse de la siguiente manera: existen docentes que se refieren a la enseñanza de la teoría administrativa como el problema de la “novelita rosa”, con lo cual se quiere significar que se está transmitiendo una perspectiva sin relación con la historia y las condiciones concretas de las organizaciones, óptica que supuestamente terminaría recogiendo lo mejor de todas las teorías, considerando que el proceso de desarrollo de la teoría administrativa es un proceso de aglutinación de los mejores elementos de las diferentes perspectivas que van apareciendo. Lo anterior podría presentarse como el esfuerzo de hibridación, que se ha intentado en gran medida apoyándose en la teoría de sistemas, a través de la formulación de modelos de análisis de sistemas coherentes con este enfoque, a lo cual sólo le restaría la inclusión de una lista de comprobación; sin embargo todos sabemos que la realidad no opera de esta manera, pues basta con pensar el problema de la comprensión cabal del alumno acerca de la misma, o simplemente enfrentarlo a un problema de cambio organizacional, para que se sienta terriblemente vacío.

Lo anterior nos regresa a los tres elementos inicialmente planteados. El problema de los materiales, los cuales en general han seguido un patrón de elaboración bastante similar, tanto en Europa como en Latinoamérica alrededor de los trabajos doctorales de docentes generalmente formados en los Estados Unidos y quienes a su regreso elaboran los manuales correspondientes. Bastaría con citar un solo ejemplo que ilustre la situación

y sería el caso de **Idalberto Chiavenato** y su texto **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Este es un texto considerado en general como de uso corriente. Pero nos hemos preguntado acerca de lo que le queda al estudiante después de haber trabajado el texto en un curso. Pensaría que debe dejar un efecto terriblemente negativo, pues mi visión es la de un rompecabezas, supremamente difícil de armar, que le obliga al estudiante serio a preguntarse al finalizar el curso, “¿cómo es el asunto?”, con lo cual debe reiniciar un proceso de construcción teórica. Sin embargo puede ocurrir que el estudiante se dedique simplemente a considerar la historia de la teoría administrativa como algo tan complejo, y afortunadamente ya superado, por lo cual debe buscar de manera acelerada lo novedoso, la última moda, sin encontrar una cabal comprensión de los procesos que se han vivido para llegar a una determinada perspectiva histórica. No es extraño que esto ocurra cuando el estudiante se enfrenta a siete enfoques y 13 teorías presentadas por Chiavenato de la siguiente manera:

Enfoque clásico:	Administración científica. Teoría clásica de la administración.
Enfoque humanístico:	Teoría de las relaciones humanas.
Enfoque neoclásico:	Teoría neoclásica de la administración. Administración por objetivos.
Enfoque estructuralista:	Modelo burocrático de organización. Teoría estructuralista de la administración.
Enfoque comportamental:	Teoría del comportamiento. Teoría del desarrollo organizacional.
Enfoque sistémico:	Cibernética y administración.

Teoría matemática de la administración.
Teoría de sistemas.
Enfoque contingencial: Teoría de la contingencia.

Estos enfoques y teorías no tienen un hilo conductor que permita comprender sus rupturas, al igual que apariciones y desapariciones teóricas. Incluso, a manera de ejemplo, la diferenciación entre lo clásico y lo neoclásico no identifica adecuadamente las condiciones por las cuales aparecen en dos momentos históricos, ni tampoco el contenido de las categorías que las sustentan.

En resumen podría afirmarse que los materiales mencionados, sirven para la realización de consultas puntuales sobre tratadistas importantes agrupados en alguna perspectiva teórica, pero lamentablemente no logran explicar el desarrollo de la teoría en relación con la historia de la humanidad y menos aún logran establecer, como ya fue dicho, un hilo conductor adecuado para entender sus cambios y transformaciones.

En términos del enfoque y de la metodología deberían realizarse algunas consideraciones: La primera de ellas resistiría la crítica a la utilización de “manuales” dentro de diferentes tipos de procesos que podrían ser caracterizados como de información o de formación. Se enfrenta esta posibilidad con la de utilizar los textos guía de cada una de las perspectivas teóricas de que se trata, lo cual lógicamente se convertiría en una “posibilidad muy costosa” en términos de inversión de tiempo necesaria, en un área caracterizada por la altísima producción bibliográfica. Lógicamente lo anterior no tomaría en consideración la experiencia del docente, quien trabajó previamente los textos y está en condiciones de ofrecer una visión adecuada sobre los mismos. Sin embargo cabe decir que la sorpresa de muchos estudiantes ha sido grande cuando han recogido textos de Taylor y han descubierto notables diferencias entre lo que supuestamente habían interpretado acerca de un autor como éste, al extraer su interpretación de los manuales y las afirmaciones expresadas por el autor en su obra, llegando algunos de ellos a afirmar, que definitivamente deberían consultar los textos básicos, pues en los “manuales” se trata de demostrar “la maldad” de los innumerables desaciertos, y fundamentar la explicación sobre su desaparición. No es entonces gratuito afirmar que los tratadistas se centran en los

desaciertos sin enfatizar en los aspectos positivos, lo cual deja innegablemente un sabor amargo en el estudiante. Dado lo costoso de un curso de este tipo, trabajado sobre los textos originales, debe establecerse una negociación con los estudiantes en la asignatura específica, pero también debe obedecer a una planificación de lectura de textos básicos en materias anteriores y posteriores, de manera tal que en un plazo de cinco años en los pregrados, se realice un conjunto de lecturas que familiaricen al estudiante con la teoría y le eviten sorpresas cuando en el futuro lea alguno de esos textos.

Es igualmente importante hacer referencia al grave problema de la falta de perspectiva histórica que rodea la enseñanza de los cursos de teoría administrativa. La falta de una perspectiva de este tipo pretendería hacernos creer que la administración logra, trabajando el problema de eficiencia, conseguir la eficacia. Sin embargo, cuando se conoce la historia se puede estar seguro de la estrecha relación entre los acontecimientos sociales y la organización social del trabajo. Esta apreciación descalifica el manejo de diferentes tipos de perspectivas administrativas, sin ninguna relación con el contexto. Es interesante tratar de encontrar las relaciones respectivas de la teoría administrativa con aspectos tales como el desarrollo tecnológico en el presente siglo, con la violencia en el mundo, con los holocaustos que han representado las guerras mundiales, regionales y locales, con las formas de organización política en los países o con la relación de metrópolis y países periféricos, para utilizar simplemente una caracterización dentro de las que tipifican relaciones de dominación. Lo anterior obliga a preguntarse por las características de la Administración en países como el nuestro, catalogado como un país periférico. Esto lleva a reconocer límites de aplicabilidad de la visión corporativa, y a observar que afortunadamente se empiezan a establecer los procesos de construcción del conocimiento aplicado en este contexto. Buena parte de los logros en este sentido tienen que ver con los aportes del Dr. Carlos Dávila, a través del proceso de identificación de la Gerencia Innovativa en América Latina, en donde es posible ver que al seguir un adecuado proceso investigativo se puede aprender a contrastar la visión de la teoría administrativa en países desarrollados frente a las adaptaciones que se realizan en nuestro continente. Algunos de los resultados preliminares fueron presentados en la Asamblea Anual de CLADEA realizada en Bogotá en 1993. Donde se habló de guerrilleros que intentaban transformarse en

empresarios, a través de las experiencias del E.P.L. y su proceso de inserción a la vida ciudadana; de las formas de organización de los campesinos del CARARE - OPÓN, en la búsqueda de objetivos fundamentales de cualquier ser humano, como son la garantía de su vida y el derecho al trabajo; todo dentro de un entorno turbulento, como ha sido el del CARARE. También en este evento se tuvo noticia de la extraordinaria experiencia de la ciudadela del cuero y del calzado en la ciudad de Bucaramanga y pudimos aprender como una Escuela de Zamba Brasileña podía dimensionarse internacionalmente por medio de la exportación de sus espectáculos. Se conocieron los logros de una sociedad de cardiología venezolana, que había podido conseguir niveles muy importantes de cobertura. Lo anterior entonces ratifica que muchas de estas experiencias podrían haberse subestimado si se hubiesen examinado con una visión corporativa, pero cuando se intentó responder a la pregunta “¿Cómo se hace en América Latina?” aparecieron con toda su riqueza.

Hasta aquí podría decirse que efectivamente es necesaria una visión histórica para comprender la particularidad de los procesos sociales de organización del trabajo, pero también es necesario evitar sesgos en relación a la capacidad de asombro necesaria para descubrir las realidades de América Latina. Sin embargo todo ello apunta a formar hombres que “piensen bien” y hacerlo exige una visión amplia y una riqueza conceptual suficiente, puesto que los conocimientos entregados simplemente como una tecnología rápidamente se obsoletizan, se cambia de paradigma, o simplemente se es incapaz de ajustarlo a las condiciones concretas, dentro de las cuales debe ser adoptado. Por eso entonces, lo hasta aquí planteado sólo tiene sentido dentro de un currículo suficientemente integrado, capaz de conseguir un hombre, con capacidad de formular preguntas y no con la autosuficiencia de quien se considera capaz de ofrecer todas las respuestas.

Es muy importante establecer mecanismos de relación entre las diferentes visiones, de manera tal que ellas pudiesen ser explicadas así fuese nada más en términos de sus puntos de ruptura. Un hilo conductor, aún incompleto lo podría constituir la investigación denominada: Design and devotion. Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse.

TRAS LA BÚSQUEDA DE UN HILO CONDUCTOR

Trabajo realizado por Stephen R. Barley de Cornell University y Gideon Kunda de Tel Aviv University, fue publicado por Administrative Science Quarterly en septiembre de 1992.

Esta investigación presenta tópicos muy interesantes que deberán ser identificados dentro de la búsqueda propuesta. El primer elemento que puede citarse, tiene relación con la presentación de este tipo de trabajo en el 83º encuentro de la Asociación Americana de Sociología, la cual a su vez se encontraba interesada en acopiar información sobre formas de control y coordinación organizacional y ocupacional. Esto ratifica lo dicho anteriormente sobre una adecuada relación entre lo administrativo y su perspectiva sociológica. Es necesario entonces en el país abrir las características de la relación entre ambos saberes, pues no es difícil de reconocer, el comportamiento aislacionista de ambas disciplinas, por lo cual se exige un esfuerzo para que los problemas administrativos puedan pensarse de una forma más integral y, así más inteligente.

Otro elemento que debe tomarse en cuenta en esta investigación, es que clasifica los enfoques que denomina Chiavenato, en cinco ideologías gerenciales, de la siguiente manera:

<u>Ideología</u>	<u>Período de ascenso</u>	<u>Enfoque</u>
Mejoramiento industrial	1870 - 1900	Normativa
Administración científica	1900 - 1923	Racional
Relaciones humanas/ capitalismo del bienestar	1923 - 1955	Normativa
Sistemas racionalistas	1955 - 1980	Racional
Cultura organizacional	1980 - presente	Normativa

Varias cosas deben ser aclaradas del cuadro anterior. La primera tiene que ver con la delimitación espacial del estudio y éste se circunscribe exclusivamente a la situación de los Estados Unidos. Lo segundo es que de acuerdo con la perspectiva planteada por los investigadores, estas ideologías alternan entre ellas y adquieren en algunas ocasiones las características de perspectivas normativas y en otras, de perspectivas racionales. En el caso de la perspectiva normativa, puede decirse que “los directivos podían regular más efectivamente a los trabajadores, al atender no sólo a su

comportamiento sino también a sus pensamientos y sus emociones, ganando los corazones y la mente de la fuerza de trabajo. Podían ejercer la más sutil de todas las formas de control: “la autoridad moral”.

En el caso contrario referido a los sistemas racionalistas, “la fuerza de trabajo ... es ahora más efectivamente controlada por los procesos continuos de producción y por el llamado al propio interés de los trabajadores”.

El otro elemento que debe ser tomado en cuenta tiene relación con el sistema de alternación entre las diferentes ideologías, sintetizadas al tenor de su clasificación antagónica entre normativas y racionales, lo cual dicho sea de paso recuerda y se relaciona con la clasificación de McGregor de Teoría X y Teoría Y. Pero antes de continuar profundizando sobre este aspecto, puede decirse que lo usual en los manuales es que intenten una revisión histórica, que se remonta a culturas egipcias, prehispánicas e incluso hacen referencia a algunos pasajes bíblicos, pero cuando se intenta darle salida al momento de inicio de la teoría administrativa, se parte de los estudios de Taylor.

Es interesante notar que en este caso se consideran los últimos 30 años de la centuria anterior, los cuales se clasifican como de mejoramiento industrial. Se resaltan de este período las siguientes características:

1. Se utilizan los mismos principios de control normativo, que se tuvieron presentes durante la época de las relaciones humanas y en la época actual o de cultura organizacional.
2. Durante este período se logró crear una integración entre “clérigos, periodistas, novelistas, académicos y capitalistas, que buscaban que en ese momento del Desarrollo Industrial se pudiera hablar de principios de cooperación, consiguiendo la elevación de las características mentales y morales de los trabajadores. Como parte de la aplicación de estos principios, en la industria de los ferrocarriles se funda la asociación cristiana de jóvenes. Todo esto da origen a la construcción de librerías, facilidades recreacionales, ofrecimiento de cursos para los empleados y sus familias, establecimiento de clubes sociales, definición de programas de participación en utilidades. También datan de esta época, los programas de mejoramiento estético y sanitario de las factorías. Igualmente durante esta época se construyeron por parte de las empresas barrios enteros para sus empleados”.

“Este período reflejó una amplia revolución tecnológica que permitió alcanzar la producción en masa, lo cual a su vez facilitó el crecimiento y consolidación de las grandes corporaciones” “La demanda creciente de fuerza de trabajo obligó a los empresarios a mirar hacia los inmigrantes, quienes a menudo traían con ellos costumbres y comportamientos extranjeros, incluyendo la noción de trabajo y relaciones laborales que llegan a incrementar la confrontación: No solamente hubo peleas y paros como algo común, sino que emergieron nociones de socialismo influenciadas por los inmigrantes europeos” ...

Se hablaba igualmente de una nueva era en la historia del trabajo, con una clara noción de obligaciones, entendida desde la visión protestante. Como los industriales habían acumulado salud y posición a través del trabajo de otros, se consideraban moralmente obligados con el bienestar individual y colectivo de sus empleados. Esto generaba la obligación por parte de los industriales de “educar la fuerza de trabajo y si era necesario americanizar los hábitos y el carácter de sus trabajadores”. Pero a manera de conclusión sobre lo que se debía hacer se planteaba que era necesario establecer sistemas basados en el conflicto. Los reformadores argüían que si la vida de los empleados iba a girar alrededor de la firma, era necesario el orden y la paz laboral, lo cual a su vez permitiría la creación de infraestructura para esta comunidad a través de: viviendas, escuelas, iglesias, librerías, tiendas y facilidades recreacionales. “Lógicamente todo lo anterior tenía una base fundamentada en la ganancia, lo cual debería identificar en el mismo sentido los intereses de los trabajadores y de los empresarios. “Sin embargo, este “acuerdo” entre empresarios y trabajadores se rompe.

La información del mejoramiento industrial trajo consigo un creciente criticismo. La violencia de la confrontación en Pullman Palace Car Company en 1894 estrechó la mano de aquellos que cuestionaban la utilidad de los programas de mejoramiento, pues esta compañía había hecho más que ninguna otra por la fuerza de trabajo. Sin embargo sus esfuerzos eran insuficientes para cortar la confrontación con la fuerza laboral.

La depresión de 1896 permite comparar la capacidad para capotear las crisis por parte de las firmas orientadas por la utopía, concluyéndose que no les concedía ninguna ventaja comparativa y es así como se da el salto hacia la **administración científica**.

Pero bueno, de todas formas no se ha explicado que generó el cambio de retórica asunto donde se encuentra el aspecto verdaderamente interesante en la búsqueda de una perspectiva que permita entender por qué se han presentado estos cambios pasando de una a otra. Los autores empiezan a cruzar la literatura y su difusión con los períodos económicos de

expansión y de contracción. Después de realizar un estudio cuidadoso sobre prestigiosos autores como: Kondratieff, Schumpeter, Rostow, Mandel, Van Dvijin, Sterman, ellos logran establecer que se puede definir una correlación positiva entre los ciclos económicos y uno de los dos tipos de enfoque en la teoría administrativa.

PERIODO	SE PRESENTA	ENFOQUE ADTIVO	MODELO
1870 - 1895	Contracción económica	Mejoramiento industrial	Normativo
1895 - 1920	Expansión económica	Administración científica	Racionalista
1920 - 1943	Contracción	Relaciones humanas	Normativo
1943 - 1971	Expansión	Sistemas racionalistas	Racionalista
1970 - 1990	Contracción	Cultura organizacional	Normativo

Lo anterior permite entender que la tendencia que obliga a innovar o a romper el paradigma sobre el cual se trabaja, en términos de una perspectiva teórica de la administración, se presenta por oleadas que tienen una correlación con el ciclo económico de que se trate. Así la perspectiva ideológica del mejoramiento industrial, de las relaciones humanas y de la cultura organizacional pertenecen a un modelo de control normativo y están en relación directa con períodos de contracción económica, pero la administración científica y los sistemas racionalistas, tienen relación directa con períodos de crecimiento económico. Lógicamente esto es muy importante para entender por qué cambia la perspectiva del enfoque ideológico de que se trate, en nuestros términos teoría X y teoría Y. Lo anterior obliga lógicamente a buscar las relaciones de interfase con la economía, como una perspectiva adecuada para la cabal comprensión del desarrollo de la teoría administrativa, pero adicionalmente dota a los administradores de una herramienta complementaria para comprender los cambios que se presentarán en los enfoques acerca de la gestión en las organizaciones, permitiéndoles proyectar la futura teoría. Adicionalmente implica que se conocen los postulados sobre los cuales se fundamenta dicho discurso ideológico, pudiendo separar un verdadero avance en su desarrollo, del simple cambio de paradigma generado a partir del cambio en el ciclo económico. La demostración de lo anterior establece que el directivo puede prever cuál será la moda que se presentará e igualmente podrá entender como el paradigma empieza a declinar.

Los sistemas racionalistas en los años 60 vienen creciendo hasta 1980, cuando alcanzan el mayor número

de apariciones en las publicaciones especializadas. A su vez los artículos sobre cultura organizacional son prácticamente inexistentes hasta 1975 cuando empiezan a crecer, y se cruzan con la curva declinante de los sistemas racionalistas en 1985. Esquemático de esta manera se puede apreciar la luz que al respecto arrojan los análisis bibliométricos.

Lógicamente la apreciación anterior tiene que ver con la perspectiva teórica del asunto, y debe complementarse con investigaciones sobre la aplicación de dichas perspectivas ideológicas.

CONCLUSIONES

1. Es necesaria una adecuada integración del currículo, con conocimientos básicos de historia, sociología y economía.
2. Se obtiene una adecuada comprensión de la teoría administrativa, al ubicarla dentro del desarrollo social.
3. Investigaciones recientes permiten ubicar un hilo conductor en los desarrollos de la teoría administrativa, sintetizada en dos enfoques: racional y normativo, los cuales tienen características antagónicas, y cambian al cambiar el ciclo económico.
4. La comprensión cabal de la alternación de los enfoques permite establecer la dinámica del proceso sin caer simplemente en el análisis del mercado editorial.
5. Es necesario continuar investigando los cambios en los modelos administrativos, especialmente las relaciones entre la teoría y su aplicación.