



CGERENCIA

HISTORIA DE LA GERENCIA

POR IGNACIO VELEZ LACAYO

CGerencia Nicaragua | Teléfono y WhatsApp: +505 8787 3362
cgerencia.nic@gmail.com

HISTORIA DE LA GERENCIA.

En el ambiente de las teorías científicas de cualquier ciencia, sabemos que el mundo marcha en direcciones paradójicas que de muchas formas se parecen a las hipótesis de la teoría gerencial y administrativa. La ciencia (en general) es más fácil de comprender cuando explicamos sus principios por medio de metáforas tomadas del mundo que conocemos, de lo que hemos tocado, visto u oído.

Por ejemplo, en su momento, el mundo de la gerencia parecía aclararse cuando establecíamos un paralelo con el mundo militar –*metáfora preferida de muchos cuando se trata de explicar las estructuras de la gerencia del siglo XX*-. Esta metáfora se ha venido abajo cuando se trató de entender fenómenos más complejos, que, por ejemplo, un regimiento luchando bajo fuego; Los científicos de la gerencia buscaron algo mejor para comprender los fenómenos de la gerencia en esa época (a partir de los años 60, s del siglo XX).

La concepción de la gerencia expresados por los teóricos de esta ciencia a finales del siglo XX nos condujo a un mundo tan ambiguo y paradójico como lo es en otras ciencias (física, química, astronomía...). Para imaginarlo, los teóricos de la gerencia pensaron que un sentido va de “*cerrado a abierto*” y el otro de “*lo racional a lo social*”.

Al tomar un sentido, vieron que se pasaba de una concepción mecánica de la organización (cerrada) a una concepción de Gestalt (abierta).

- los teóricos de la gerencia de los primeros 60 años del siglo pasado-especialmente en los Estados Unidos- no se preocupaban por el medio ambiente exterior, ni por la competencia, ni por el mercado, ni por nada externo de la organización; Tenían un “*enfoque cerrado*” del mundo y se centraban sobre lo que era necesario hacer para optimizar la utilización de los recursos, teniendo en cuenta únicamente lo que pasaba a lo interno de la empresa.
- Eso comenzó a cambiar en los años 60´ s, cuando los teóricos empezaron a reconocer que los acontecimientos exteriores eran los que modelaban las dinámicas internas de la organización. Fue cuando inequívocamente se tuvieron en cuenta los efectos de las fuentes externas sobre los mecanismos internos de las organizaciones; entonces se inició la era del sistema “*abierto*”.

En el otro sentido, tenemos los conceptos de lo “*racional*” a lo “*social*”.

- En este contexto “*racional*” significa que existen propósitos y objetivos claros para la empresa y que es bastante sencillo determinarlos; Y que, si consideramos conocidos esos propósitos y objetivos, la administración no tiene más que elegir los medios más eficaces para alcanzar las metas propuestas. Sobre esta base, pueden tomarse decisiones racionales y así quedará trazado el rumbo de la empresa.
- Lo “*social*” en cambio, reconoce que la determinación de los objetivos es un proceso ni muy simple ni deductivo. El enfoque social tiene como principio que los objetivos no son fruto de elecciones mecánicas. Tales decisiones, no son tanto el resultado de una reflexión racional como de una coalición social, de las costumbres y de otras fuerzas dinámicas que influyen sobre las personas que trabajan en grupos- Hoy a esto le llamamos “Inteligencia Emocional”

Descripción de los cuatro períodos de la tabla de R. Scott.

Richard Scott utilizó los conceptos antes mencionados y desarrolló una matriz para crear lo que él considera las cuatro etapas que ha tenido la teoría de la gerencia hasta finales de los años 80, s del siglo XX. Favor ver **la tabla** y la explicación de esas cuatro etapas a continuación.

Tabla; Las cuatro etapas de la teoría y sus expositores.

	Sistema cerrado	Sistema abierto
<i>Agente Racional</i>	I. 1900-1930, Webber y Taylor	III. 1960-1970, Chandler, Lawrence y otros
<i>Agente social</i>	II. 1930-1960, Mayo, Mc Gregor y otros	IV 1970..... Weick, March, otros

1. El **primer período** de “*sistema cerrado-agente racional*” se extiende de 1900 a 1930 donde *Max Webber* y *Frederick Taylor* son los principales teóricos. Webber fue un sociólogo alemán que expuso como postulado que la burocracia- *el orden dirigido por la regla*- es la forma más eficaz de organización humana. Taylor (de los Estados Unidos) puso a prueba la teoría de Webber con sus estudios de tiempos y movimientos.

El aporte de la teoría Webber-Taylor fue la sugerencia de que, si se podía aprender a dominar un conjunto finito de reglas y técnicas sobre la descomposición de trabajo, el tramo máximo de control, el equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad, entonces los principales problemas que se presentaban en la dirección de grupos grandes de individuos quedaban más o menos resueltos.

2. La era del “*sistema cerrado-agente racional*” fue remplazada –**en la segunda etapa**, de 1930 a 1960- por la era del “*sistema cerrado-agente social*”, abanderado por *Elton Mayo*, *Douglas McGregory* y otros.

A Mayo (Psicólogo clínico de la Escuela de negocios de Harvard) se le conoce como el padre de los famosos experimentos de Hawthorne, estudios sobre los factores higiénicos en un ambiente industrial; Su objetivo fue probar los efectos que las condiciones de trabajo tienen sobre la productividad. Y sin buscarlo directamente, su conclusión principal fue que el simple hecho de prestarle atención positiva a los trabajadores tenía gran influencia sobre la productividad. Ese dato lo confirmaron posteriormente las empresas y organizaciones excelentes y muy exitosas.

Después de la segunda guerra mundial, Douglas Mc Gregor hizo una importante contribución desarrollando la “*teoría x y la teoría y*”; la primera determina que los empleados son perezosos y tienen necesidad de ser dirigidos, y la segunda (teoría y), por el contrario, opina que los trabajadores son creativos y que se le deben de confiar responsabilidades. Mc Gregor se contrapuso al enfoque racionalista de la escuela de Taylor, la cual consideraba la autoridad como un enfoque absoluto más bien que relativo.

Llamó a la teoría X “*la hipótesis de la mediocridad de las masas*” y sus principios son;

- a) Que el individuo medio tiene una aversión innata al trabajo y hace todo por evitarlo,
- b) Que las personas tienen, por consiguiente, necesidad de ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones si se quiere que hagan los esfuerzos necesarios para la realización de los objetivos de la empresa,
- c) Que el individuo tipo prefiere sentirse dirigido, quiere evitar las responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y busca ante todo seguridad.

Por el contrario, la teoría Y supone;

- a) Que el esfuerzo físico y mental gastado en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego y en el reposo,
- b) El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener el esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la empresa,
- c) El compromiso se efectúa en la medida en que los resultados son recompensados, y la importancia de esa recompensa es la satisfacción del ego, que puede ser la consecuencia directa de los esfuerzos consagrados a la empresa,
- d) El individuo medio, en las condiciones deseadas, aprende no solamente a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas, y
- e) La capacidad de exhibir cualidades relativamente desarrolladas de imaginación, de inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización está ampliamente extendida en la gente, y no es escasa.

Chester Barnard por su lado, fue el primero en hablar sobre el papel primordial del gerente general como moderador y administrador de los valores compartidos en una organización; y dijo, sus funciones esenciales son;

- ✓ Primero: proporcionar el sistema de comunicación,
- ✓ Segundo: procurar que se realicen los esfuerzos indispensables, y
- ✓ Tercero: formular y definir los objetivos.

También agregó que los valores en una organización dada, están definidos más por lo que los ejecutivos hacen que por lo que dicen.

Unos 10 años después, *Philip Selznick* desarrolló una teoría análoga en la cual introdujo unos términos nuevos como “*competencia distintiva*” (aquello en que una empresa en particular se desempeña bien, pero que la mayoría de las otras no pueden hacer) y “*personalidad de la organización*” (en la que lanzó la idea de considerar las organizaciones como culturas);

“las organizaciones se vuelven instituciones cuando se les infunden valores que le dan una identidad propia”

- 3 **La tercera etapa** –más o menos de 1960 a 1970- fue a la vez un paso adelante y uno atrás. Scott la llama la era del “*sistema abierto-agente racional*” en donde la teoría retrocedía en la medida en que regresaba a las hipótesis mecánicas con respecto a la persona y también avanzaba porque los teóricos consideraban finalmente a la empresa como parte de un mercado competitivo, modelada y formada por fuerzas externas. En este período *Alfred Chandler* observó que las estructuras de organización de las grandes compañías se adaptada a las presiones cambiantes del mercado.
- 4 Scott formuló la hipótesis de una **cuarta época**, la cual se inició en los 70 ´s del siglo XX y la describe como la del “*sistema abierto-agente social*” en donde el agente racional es remplazado por el agente social complejo, un ser humano con sus fuerzas, sus debilidades, sus limitaciones, contradicciones e irracionalidades. La empresa aislada del mundo exterior es remplazada por una empresa agitada por una multitud de fuerzas exteriores en constante evolución. Desde el punto de vista de los líderes de esta teoría, todo está en movimiento (y por ende, en cambio); los fines, los medios y las fuerzas exteriores. Entre los teóricos de esta época están *Karl Weick* (de Cornell) y *James March* (de Stanford).

El **paradigma dominante de esta cuarta época** de la teoría organizacional pone énfasis en la ausencia de formulismo, la importancia de la iniciativa individual y sobre la evolución de la gestión. También hay un cambio importante en las metáforas; ejemplo, Weick está convencido que las metáforas militares no son una buena elección cuando se trata de dirigir una empresa comercial.

Los esfuerzos de los teóricos de esta cuarta etapa se resumen en una importante serie de ensayos sobre la administración (y la gerencia) que definitivamente van en contra de las viejas ideas convencionales en puntos decisivos; y las contradicen en forma que coincide con las observaciones encontradas en las empresas excelentes por *Petters y Waterman Jr.* Los cuales revelan importantes (y nuevas) dimensiones que los teóricos (y los gerentes) no habían tomado en cuenta; En su trabajo sobre las características de las empresas excelentes, *Petters y Waterman Jr.* ayudan a

expresar simple y directamente conceptos que habían permanecido confundidos en la teoría de los 80 ´s.

El punto de partida de esta cuarta etapa es la aceptación de los límites de la racionalidad; Según esto, los cuatro elementos principales de una nueva teoría comprenderían las observaciones sobre las necesidades humanas fundamentales en las empresas;

- a) La necesidad de encontrar una razón de ser,
- b) La necesidad de un poco de control,
- c) La necesidad de refuerzo positivo que permita a las personas considerarse en una u otra forma, como ganadoras,
- d) La formación de las actitudes y las creencias por las acciones y la conducta y no a la inversa.

Para finalizar el siglo XX, ya con el inicio de la cuarta revolución industrial –La Revolución Tecnológica- el mundo de la gerencia comenzó a complicarse y a retar todos los viejos paradigmas de la gerencia establecidos en 100 años de desarrollo.

Y en el siglo XXI la tecnología ha irrumpido con el gran fenómeno que está cambiando completamente la forma de hacer gerencia en la empresa en plena Cuarta Revolución Industrial, la revolución tecnológica y el siglo del conocimiento.

Esto, sin duda ha hecho añicos los viejos paradigmas de gerencia y está creando/formando un nuevo Paradigma, que, por estar en construcción, ha creado mucha confusión y ofrecido muchas maneras/opciones de cómo hacer gerencia; La Filosofía Agile de Google es un buen ejemplo de cómo se propone hacer gerencia en este cambiante siglo XXI.

Aclaración: Los conocimientos, herramientas y contenido de la gerencia como ciencia expresado en este y los siguientes artículos, los he recopilado en un largo de tres décadas de mi trabajo en gerencia de administración. Todos los créditos a quien corresponda.



CGERENCIA

¿NOS CUENTAS DE TU NEGOCIO? ESCRIBENOS!

+505 8787 3362 | cgerencia.nic@gmail.com

BUSCANOS EN REDES SOCIALES

