

“No hay nada más práctico que una buena teoría”

Lenin (1918)

“Las teorías de dirección son indispensables. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada”

Makridakis.

Los gerentes se caracterizan por ser gente práctica, disponen de poco tiempo y tienen que tomar decisiones constantemente, muchas veces guiados más por la experiencia y la intuición que por el análisis de información sistematizada.

Minzberg, en su investigación *“cronómetro en mano”* sobre lo que hicieron cinco gerentes generales durante dos semanas, que fue la base de la formulación de su teoría sobre los *“roles directivos”*, encontró que: *“...sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, están fuertemente orientados hacia la acción y no les gustan las actividades reflexivas...”*. Años después, Kotter hizo una investigación parecida llegando a conclusiones similares *“...el trabajo de los que dirigen se caracteriza por una gran variedad, mucha intensidad y poco tiempo para pensar...”*

Makridakis se lamenta de que *“...la tarea aislada más importante que normalmente se descuida en la dirección, es aprender...”*.

Según Stoner *“...los directivos se impacientan al estudiar teorías, que piensan son cosas del pasado...”*.

Por estas razones, es comprensible su reacción hacia las teorías. Son muy sinceros en reconocerlo, cuando vas a impartirles algún programa de desarrollo directivo te dicen: *“Profe, nosotros no queremos teoría, lo que necesitamos son cosas prácticas”*.

Con mucho respeto trato de explicarles que las teorías no son elucubraciones de especialistas para hacerles la vida difícil a los gerentes.

Hago referencia a la cita que encabeza este trabajo y les comento que me llamó la atención que coincidieran dos pensadores de ideologías tan diferentes: Lenin, fundador del primer estado socialista del mundo y; Peter Drucker, el principal ideólogo del *“management”* del capitalismo desarrollado.

¿Qué son las teorías?

Las teorías no son más que generalizaciones de la práctica, interpretaciones que hacen especialistas sobre lo que sucede.

En lo que se refiere a las teorías de administración, Stoner ofrece la siguiente definición: *“Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o mas hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos”*.

En esta, y en cualquier otra definición, se pueden destacar tres aspectos: los *“supuestos”*, que es el *“marco teórico”*, los sistemas conceptuales de los que parte el que formula la teoría para la interpretación de lo que ha observado (o estudiado); los *“hechos observables”*, que son los eventos que cualquier otra persona puede comprobar y finalmente, las *“predicciones”*, que expresa la posibilidad de que la teoría nos ayude a pronosticar lo que podrá pasar en el futuro.

No siempre las teorías cumplen todos estos aspectos. A veces, los “*supuestos*” no son convincentes ni compartidos por todos; los “*hechos*” que se han tomado como base no son fácilmente “*observables*”.

La posibilidad de que nos sirva para “*predecir el futuro*” es el aspecto más cuestionable, en un mundo que se caracteriza por la celeridad de los cambios.

En el caso de las teorías sobre la administración, Weirich, cercano colaborador de Koontz, autor del primer texto utilizado para la enseñanza de la administración y ya fallecido, destaca que hasta los años cincuenta los aportes principales no procedían de académicos sino de especialistas empíricos.

Sólo en las últimas cuatro o cinco décadas es que se ha producido “...*un verdadero diluvio de investigaciones y trabajos procedentes de recintos académicos...*”.

Weirich se lamenta de la enorme variedad de enfoques sobre el análisis administrativo, la gran cantidad de investigaciones y el considerable número de opiniones divergentes que han dado como resultado “...*una terrible confusión acerca de qué es administración, qué son la teoría y la ciencia de la administración...*”.

A pesar de esto, que Koontz llamó “*la selva de las teorías administrativas*”, todos los especialistas consideran que la administración es una mezcla de ciencia y de arte. El arte está dado en la habilidad para hacer las cosas adecuadas, en función de una situación y momento determinados.

“*Aún así – destaca Weirich – los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración, que es lo que constituye la ciencia*”.

¿Por qué estudiar administración?

A la pregunta ¿Por qué estudiar administración? Robbins responde:

Primero, porque todos tenemos un interés permanente en el mejoramiento de la forma en que se administran las organizaciones, porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida. Las organizaciones bien administradas satisfacen mejor a sus clientes y todos somos clientes, plantea Robbins.

Segundo, Porque cuando usted empiece a hacer su carrera, en algún momento podrá tener que administrar algo o será administrado por alguien.

En resumen, nos interesa conocer estas cosas:

1. Como cliente de las organizaciones;
2. Como sujeto potencial del proceso (administrador) y
3. Como posible objeto (ser administrado).

En estas respuestas sencillas se puede identificar la administración como, los procesos a través de los cuales se organizan y dirigen los recursos y las personas para producir bienes y servicios, en lo cual todos estamos involucrados de alguna manera.

Los factores que intervienen, los procesos que se ejecutan, las interrelaciones que se establecen y los posibles efectos de todo esto son las cosas que se expresan en las teorías de administración que, por supuesto, están influidos por la interpretación del que la formule.

Sobre la necesidad de la dirección Carlos Marx, en El Capital, dijo:

“Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que broten de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista sólo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director”.

¿Para qué estudiar las teorías de administración?

A la pregunta ¿Por qué estudiar teoría de la administración? Stoner responde que al menos por cuatro razones, que se resumen a continuación.

1. Las teorías guían las decisiones administrativas.

El estudio de la teoría contribuye a la comprensión de los procesos sobre los cuales trabaja el que dirige. Con este conocimiento, puede elegir el curso de acción mas adecuado.

Las teorías, como generalizaciones de la práctica, permiten predecir qué sucederá en determinadas situaciones. “Con este conocimiento – concluye Stoner– podemos aplicar distintas teorías a situaciones diferentes...”

2. Las teorías conforman nuestro concepto de administración.

El estudio de las teorías sobre la administración permite identificar de dónde provienen las ideas acerca de las organizaciones y la gente que las integra.

La teoría de la administración científica, que fue la base de la organización de la producción en cadena, en la primera planta de la Ford, donde el hombre era virtualmente una extensión de la máquina, partía de considerar que el trabajador era una pieza más, que su función se limitaba a la utilización de sus energías físicas.

Estudios posteriores, que dieron origen a las teorías de las ciencias del comportamiento, reconocieron que la productividad estaba influida por la interacción entre la gente y que su participación en el proceso de producción podía elevarse si, además de sus energías físicas, aplicaban sus mentes y participaban en los procesos de decisión.

3. Las teorías ayudan a comprender el ámbito de los negocios.

Cuando se estudia la evolución de las teorías sobre la administración se comprende como estas son producto de los cambios que se han producido en el entorno en el que se mueven las organizaciones, influido por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos.

Este conocimiento ayuda a comprender por qué determinadas teorías son adecuadas para determinadas circunstancias.

Esto explica por qué el enfoque taylorista, que prevaleció en los primeros años del siglo XX, era válido en una situación en la que escaseaba la mano de obra calificada.

Pero, que sería contraproducente, en condiciones de una fuerza de trabajo con niveles de calificación y expectativas superiores.

4. Las teorías son fuente de nuevas ideas.

Las teorías dan la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas. Deben asumirse, por tanto, como estímulos al pensamiento. Stoner nos alerta de que ninguna teoría predomina en este campo.

Por el contrario, el enfoque ecléctico, la costumbre de tomar principios de distintas teorías según lo requieran las circunstancias, es algo muy común en la teoría y la práctica administrativa.

“Por tanto – concluye Stoner – es necesario mantener la mente abierta y familiarizarse con cada una de las principales teorías que en la actualidad coexisten”.

Con independencia de las limitaciones que pueda presentar una teoría, siempre nos ofrece la posibilidad de comprender fenómenos, interpretar acontecimientos y procesos que, si no existiera la teoría, nos resultaría más difícil explicarnos.

Dos de los temas que trabajo en programas de desarrollo directivo, motivación y liderazgo, son de los más prolíficos en la cantidad de teorías que se han generado. Algunas, con una base amplia de evidencias e investigaciones, otras con menos *“consistencia científica”*.

No obstante, es difícil prescindir de alguna cuando se estudian estos temas.

A Maslow le critican que su teoría sobre la *“Pirámide de necesidades”* no tiene suficientes evidencias empíricas que la sustenten. Sin embargo, nadie que trabaje el tema de motivación puede prescindir de analizarla.

Cuando trabajo alguno de estos dos temas, después de analizar las formulaciones de las teorías principales, los grupos tratan de identificar ¿qué nos puede servir de cada una de estas teorías en nuestro medio? Siempre llegamos a dos conclusiones:

1. Ninguna de las teorías nos sirve para interpretar, en forma completa, nuestras realidades.
2. En todas las teorías hay *“algo que nos sirve”*. Ninguna de las teorías, incluyendo la de Maslow, se desecha completamente.

La conclusión principal que puede extraerse de todo esto es que, con independencia de las limitaciones que puedan presentar y la insatisfacción con que nos dejen para comprender algunas cosas, las teorías sobre la administración no son *“abstracciones ni cosas del pasado”*.

Son interpretaciones sobre los procesos de administración que ayudan a entender muchas cosas. En el peor de los casos, contribuyen a desarrollar la cultura profesional sobre una de las actividades más importantes en cualquier sociedad.