



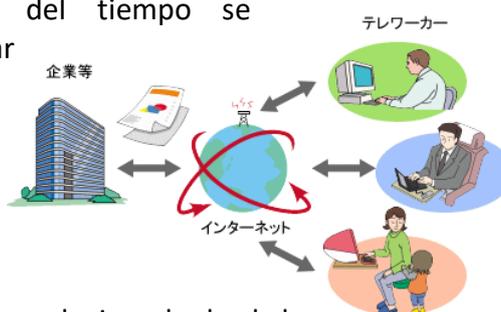
1.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La Administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por lo tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Las primeras teorías de la Administración fueron intentos por tratar de conocer los “primeros intentos” de personas que de encontraron en situaciones únicas en la vida de la humanidad y a eso respondieron las más de las veces. Por eso, la evolución de la Teoría de la Administración va desde la Administración Científica, la Teoría Clásica de la Organización, la Escuela Conductista y la Ciencia de la Administración.



Con el transcurso del tiempo se empezaron a crear principios administrativos que han mantenido su influencia hasta nuestros días.



El pensamiento administrativo, como la humanidad, ha evolucionado desde la prehistoria y los cavernícolas hasta la historia moderna, los viajes a la luna, las computadoras e internet.

1.2.1. Teoría de la administración científica (principios básicos)

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Esta Escuela surgió en gran parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del Siglo XX en Estados Unidos principalmente, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry Gantt y Frank y Lillian Gilberth inventaron el conjunto de principios conocidos como **TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**.

Taylor sostenía que en lugar de pelearse por las utilidades, tanto obreros como patrones deberían poner su empeño en elevar la producción y de esta manera, las utilidades aumentarían. El consideraba que ambas partes tenían el mismo interés por elevar la producción.



La administración científica, también conocida como teoría científica de la administración o escuela científica de la administración, fue el sustento para la constitución de la práctica administrativa moderna a través de la formulación de una serie de principios fundamentales.

Los cuatro principios de la administración científica son:

1. **Estudio científico de cada elemento del trabajo:** Debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo.
2. **Selección científica y entrenamiento obrero:** Una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.
3. **Cooperación entre administración y obreros:** Se trata de que los obreros apliquen la ciencia» y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los primeros no quieren cambiar sus métodos.
4. **Distribución equitativa de la responsabilidad y el trabajo entre administración y obreros:** El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros

1.2.2. Teoría clásica de la administración (principios básicos)

La **teoría clásica de la administración** o enfoque clásico es un modelo que se centra en la estructura de las organizaciones y sus funciones con el fin de lograr una mayor productividad. A diferencia de las escuelas de relaciones humanas y la neohumana relacionista, no se enfoca en las personas sino en el funcionamiento estructural de la propia organización.

Su máximo exponente fue Henri Fayol (1841-1925), ingeniero de minas y economista francés nacido en Constantinopla (actual Estambul). Tras vivir la Revolución Industrial, Fayol vio que el rápido crecimiento de la industria traía consigo grandes problemas de eficiencia y productividad, motivo por el cual postuló la teoría clásica de la administración.

Origen

Con la Revolución Industrial, ocurrieron dos fenómenos en la industria:

– Las empresas alcanzaron unas cotas de crecimiento muy altas, lo que hizo que su administración se complicara muchísimo. De este modo, surgió la planificación a largo plazo de la producción.

– Se hizo candente la necesidad de aumentar la productividad y eficiencia de las empresas, cada vez más grandes. Fue entonces cuando surgió la división del trabajo.



Este panorama fue la chispa que encendió la necesidad de una verdadera ciencia de la administración: un gran número de organizaciones de distintos tamaños, ineficientes, poco productivas, con empleados insatisfechos, en un mercado muy competitivo y con grandes pérdidas.

Es por ello que, al comienzo, Fayol y otros autores clásicos quisieron crear una ciencia administrativa con leyes o principios que pudieran resolver estos problemas del mismo modo que lo hacen las leyes científicas.

Características y principios de la teoría clásica

Al igual que cualquier otro tipo de ciencia, la administración debe apoyarse en una serie de principios. Fayol prefería llamarlos principios en vez de leyes ya que, según él, debían de ser flexibles, al igual que cualquier administración. Estos son sus 14 principios:

1. **División de Trabajo:** Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo).
3. **Disciplina:** Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones tienen un mismo objetivo y deben seguir un plan. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.
5. **Unidad de Mando:** las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales.
8. **Centralización:** Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.
9. **Cadena escalar:** La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.



11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme pero justos.
12. **Estabilidad del personal:** Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.
13. **Iniciativa:** Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores.
14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta.

Autores

Además de Henri Fayol, hubo otros importantes exponentes que apoyaron y aportaron sus ideas a la teoría clásica, entre los que están Lyndall Urwick y Luther Gulick.

Lyndall Urwick (1891-1983)

Urwick fue un consultor de negocio y pensador británico, ferviente seguidor de Fayol y de su teoría clásica de administración.

Su mayor aporte fue integrar las ideas iniciales de Fayol y otros teóricos en una profunda y comprensible teoría de administración gerencial. Los principios básicos de Urwick se resumen en cuatro:

Especialización

Basada en la división del trabajo, cada trabajador ha de tener una sola función.

Autoridad

La organización y sus integrantes han de reconocer a una sola autoridad.

Amplitud administrativa

Cada jefe ha de supervisar y mandar a un número de subordinados, dependiendo de su puesto y responsabilidad.



Diferenciación

Todas las responsabilidades, trabajo y órdenes han de ser comunicadas no solo oralmente, sino también de forma escrita.

Luther Gulick (1892-1983)

Luther Gulick Halsey fue un científico político estadounidense nacido en Osaka (Japón), experto en la materia de la administración pública. Llegó a formar parte del equipo de asesores del expresidente estadounidense Franklin D. Roosevelt.

Según Gulick, las funciones de la administración en una organización son ocho, representadas en las iniciales POSDCORB:

Planear (P)

Todas las acciones dentro de la empresa han de ser pensadas y planeadas de antemano de cara a lograr los objetivos de la empresa.

Organizar (O)

La empresa ha de tener una estructura organizativa que permita una jerarquización de las tareas y funciones, con el fin de una coordinación más sencilla.

Asesorar (S)

Del inglés *staffing*, se refiere a la posibilidad de formación como recurso para mejorar la situación laboral. De este modo, los trabajadores estarán mejor entrenados y serán más productivos.

Dirigir (D)

Es esencial tomar decisiones y ejecutarlas, todo ello por medio de un liderazgo eficaz que haga que todo funcione de forma correcta.



Coordinar (CO)

Unir todas las áreas de la organización con el fin de lograr alcanzar el objetivo común de la organización.

Informar (R)

Del inglés *reporting*, se refiere a la existencia de una buena comunicación de toda la información existente mediante documentos escritos y registros.

Presupuestar (B)

Por último, la B del vocablo inglés *budgeting* se refiere a que haya una elaborada contabilidad y un control de la fiscalidad.

1.2.3. Teoría de las Relaciones Humanas (principios básicos)

Esta teoría surgió en el año de 1927 a 1932. La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada principalmente por científicos sociales:

George Elton Mayo (1880-1949): psicólogo, sociólogo y teórico de la organización empresarial de origen australiano, nació el 26 de diciembre de 1880 en Adelaida, Australia y falleció el 7 de septiembre de 1949.

Labor académica Enseñó en la Universidad de Queensland entre 1919 y 1923, acerca de temas sociales como de contenido del trabajo. Surgieron algunas tensiones por lo que se trasladó a la Universidad de Pennsylvania. Entre 1926 y 1947 fue profesor de investigación industrial en la Harvard.

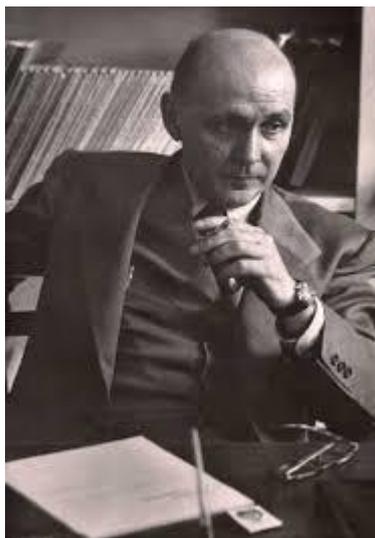
Kurt Lewin



(Mogilno, 1890 - Newtonville, 1947) Psicosociólogo estadounidense de origen alemán. Después de realizar sus estudios en Berlín se trasladó a EE UU, donde llevó a cabo



diversas investigaciones sobre el comportamiento. Especializado en la dinámica de grupo, afirmó que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto y su ambiente y tiende a restablecer el equilibrio entre ambos, con objeto de eliminar las tensiones. Destacan sus obras. Una teoría dinámica de la personalidad (1935) y Resolución de conflictos sociales (1948).



Fritz Roethlisberger Julio nació en Nueva York en 1898 y murió en Massachusetts en 1974. Obtuvo la licenciatura en ingeniería de la Universidad de Columbia en 1921, la licenciatura en administración de ingeniería en el Instituto de Tecnología de Massachusetts en 1922, y la Maestría en Filosofía de la Universidad de Harvard en 1925. Sus estudios hacia un doctorado en filosofía en la Universidad de Harvard fueron interrumpidos cuando conoció a Elton Mayo, profesor de Investigación Industrial en la Escuela de Negocios de Harvard. Se convirtió en asistente de Mayo y miembro de la Harvard Business School del Departamento de Investigación Industrial, quedando afiliado con el departamento de 1927 a 1946.

Roethlisberger fue un miembro clave del equipo que estudió las relaciones laborales en el Western Electric Hawthorne Plant Company en Hawthorne, Illinois. Los estudios de Hawthorne habían comenzado en 1924 bajo la supervisión de Dugald Jackson MIT C. Los ejecutivos de la Western Electric trajeron a Elton Mayo y de la Harvard Business School, Grupo de Investigación Industrial en los estudios en 1927. Profesor Roethlisberger trabajó en los estudios de forma activa desde 1927 hasta 1936, primero como asistente de Mayo y más tarde como su colaborador. El objetivo de los estudios fue explorar las relaciones entre factores tales como condiciones de trabajo físicas (por ejemplo, los niveles de iluminación), la moral de los trabajadores, y la producción industrial. Respuestas satisfactorias a las preguntas sobre este tipo de relaciones demostró ser difícil de alcanzar en los primeros años del proyecto.



Ronald O. Lippitt (1914-1986): Nacido el 21 de marzo de 1914, fue dedicado a los usos sociales de las ciencias sociales. Murió el 28 de octubre de 1986. Su legado a la ciencia social consiste en sus primeras investigaciones en el clásico de los estilos de liderazgo en grupos pequeños, un estudio aún se cita regularmente en los textos de ciencias sociales, su libro sobre el cambio planificado, que fue utilizado ampliamente durante muchos años, y otros trabajos, menos conocidos publicados en cientos de artículos, capítulos y libros. Todo este trabajo tiene el mismo objetivo que su primer estudio para mejorar la vida humana a través de las ciencias sociales. Tal vez la mayor contribución de Ron es el ejemplo que dio por su firme dedicación a hacer de la ciencia social útil. (PsycINFO Database Record (c) 2010 APA, todos los derechos reservados).



Mary Parker Follett: nació en Massachusetts el 3 de septiembre de 1868 y falleció el 18 de diciembre de 1933, Boston, Massachusetts y pasó gran parte de sus primeros años de vida allí. Fue una de las primeras escritoras en plantear que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas. Follett afirmaba que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que en una individual. “El potencial individual, decía Follett, se mantiene así, como potencial, hasta que se expresa a través de la asociación grupal”

FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS:

Las causas principales que cambiaron los postulados de la teoría clásica de la administración y que facilitaron el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, fueron:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.



2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época.
3. La idea de la filosofía Pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para la contribución humanista en la administración.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones humanas.

PRINCIPIOS:

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la teoría de las relaciones humanas, con los resultados del experimento de Hawthorne” y las ideas de la psicología y sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

- **La integración y el comportamiento social:** Los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo esta condicionada por normas o estándares sociales.
- **Las recompensas y sanciones sociales:** se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían afecto y respeto de sus compañeros.
- **Los grupos informales:** constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces esta en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
- **El contenido del cargo:** Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba la eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.
- **Los aspectos emocionales:** El estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar conflictos y mantener los grupos primarios.
- **Estilo de la supervisión:** Los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democrático y persuasivos, con base que el hombre es un ser social.

PRUEBAS , PRACTICAS Y EXPERIMENTOS REALIZADOS:

Experimento Hawthorne

Desde el año 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos patrocina realizar estudios en las empresas, para investigar la influencia que tiene en la productividad de los trabajadores la iluminación, ruido, calor y aire en el lugar de trabajo; de igual forma obtener información acerca de las causas de la fatiga y alteración en su estado de salud.

En 1927, Elton Mayo dirige una investigación en Western Electric Company situada en el barrio Hawthorne en la ciudad de Chicago, la cual tenía por objeto en principio



determinar la influencia de tenía las condiciones de iluminación en la eficiencia de los trabajadores, esta se realizó en cuatro etapas:

Primera Etapa:

Se pretende conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento. Un grupo de observación con luz variable y uno de control con intensidad constante realizando todos la misma tarea.

El ser humano reacciona en forma más compleja que las maquinas ante cambios del entorno.

Segunda Etapa:

Sala de prueba de armado de relés.

En esta etapa se pretende conocer el efecto de cambios, en las condiciones de trabajo buscando explicar fatiga y monotonía; evaluar el desempeño de muchos obrero. Se realizó con un grupo de observación de seis (6) jóvenes de nivel medio con un observador que colaboraba y uno de control formado por el resto del grupo trabajando normalmente. Existía un supervisor común a ambos.

Se concluye:

Supervisor = a parte del grupo. Participación.

Ambiente amistoso = satisfacción laboral.

Estabilidad = influencia del grupo

La producción se elevo

Tercera Etapa:

Programa de entrevistas.

En esta fase se conoce más a los empleados y a escuchar sus opiniones y sugerencias. Se realizaron entrevistas en varios sectores con cuestionarios sobre los gustos respecto a su trabajo, donde se les dejaba hablar libremente.

Se concluye:

Producción controlada por estándares de grupo

Insatisfacción en pagos de incentivos a la producción

La organización informal generaba unión entre trabajadores y a la vez lealtad a la empresa.

Cuarta Etapa:

Sala de observación de montaje de terminales

Esta fase se desarrolló con el fin de analizar la organización informal de los obreros. Esta se realizó con grupo experimental junto a un observador en una sala especial en iguales



condiciones de trabajo que el resto; a fuera alguien hacia entrevistas el observador analizaba las relaciones alternas y las actividades del grupo en conjunto.

Se concluye:

Ritmo de trabajo manejado por el grupo a favor del pago de incentivos

Relación entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica

La experimentación fue suspendida sin culminar por razones externas.

PRINCIPALES APORTES

Da importancia a la variable; Entorno organizacional (ambiente)

Manifiesta una visión organizacional a largo plazo

Concepción del hombre organizacional: ordenado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo

Involucrar por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización.

Observar a la organización como un sistema social.

Proponer que la productividad no es un problema de ingeniería, sino de relaciones de grupo.

Ser los pioneros en el estudio de la motivación, el liderazgo, la comunicación y los grupos informales.

LIMITACIONES:

Los autores de la escuela humanística seguidores de Elton Mayo, limitaron su ambiente de investigación a la empresa como lo hizo la escuela científica, dejando de lado otros tipos de organizaciones como los hospitales, bancos, colegios, etc.; reduciendo la aplicabilidad de sus teorías y conclusiones.

La experiencia de Hawthorne se basó en el estudio de una situación con cinco (5) trabajadores, al generalizar al interior de la empresa esta información se vuelve inconsistente debido a que el pensamiento de los trabajadores es diferente así como su comportamiento hacia el trabajo asignado.

Con todos los intentos realizados para incrementar la producción, satisfaciendo las necesidades del personal y mejorando sus condiciones de trabajo, no se presentó un incremento impresionante de la productividad que habían esperado.

En conclusión esta teoría presento profundas divisiones y limitaciones: una visión inadecuada de los problemas de relaciones industriales, limitación en el campo experimental y parcialidad en las conclusiones, que llevaron a esta teoría al descrédito.



La concepción ingenua y romántica del operario y el énfasis exagerado en los grupos informales colaboraron rápidamente para que esa teoría fuese analizada profundamente y criticada duramente. Su enfoque manipulativo fue descubierto e identificado por sus operarios y sus sindicatos.

Principios Básicos de las Relaciones Humanas

1. Mire las cosas desde el punto de vista de la otra persona.
2. Brinde auténticos elogios y verdadera valoración.
3. Domine el poder del entusiasmo.
4. Respete la dignidad de los demás.
5. No sea demasiado crítico.

Bibliografía

1. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
2. John Sheldrake (2003) *Management Theory*.
3. Luther H. Gulick (1937). Notes on the Theory of Organization in *Papers on the Science of Administration*. Eds. Luther H. Gulick and Lyndall F. Urwick. New York: Harcourt.7
4. Lyle C. Fitch (1996). *Making Democracy Work: The Life and Letters of Luther Halsey Gulick, 1892-1993*. Berkeley: Institute of Governmental Studies Press
5. Charnov (2002). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental