Síntesis de las escuelas administrativas, realizado por Lázaro Tobón Vallejo

3.1 Escuela Científica de la Administración (Frederick Taylor)

Es la aplicación de los métodos científicos de análisis y resolución de problemas para los problemas de la administración.

3.1.1 EL SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Una de las razones por las cuales aparecen los grandes conglomerados industriales que controlan los mercados de un país, de varios países o incluso de todo el mundo, es la consolidación de las sociedades anónimas o por acciones, que fueron la manera mediante la cual, los capitalistas dispersos reunieron sus capitales en dinero, abriéndole la participación a otros capitalistas para desarrollar negocios muy grandes.

La creación de estas sociedades anónimas consolida también el surgimiento de administradores a sueldo que manejan capitales ajenos. A la par que las sociedades anónimas se consolidan, los bancos se afianzan como estructuras de financiamiento comercial e industrial, crecen y empiezan a establecer nexos con las grandes empresas ya creadas, se encargan de recolectar el dinero inactivo que existe en poder de muchas personas y compañías y lo convierten en capital de préstamo.

A finales del siglo XIX los capitalistas de varias naciones aumentaron tanto sus capitales que el negocio ahora era la exportación de los mismos en lugar de la exportación de mercancías, característico de la revolución industrial. Los países que llegaron tarde a la repartición del mundo, empiezan una competencia feroz por arrebatarle a otros sus colonias y abrir sus mercados. Es el caso de los Estados Unidos que a principios de este siglo le declaró la guerra a España y le quitó a Puerto Rico, Cuba, y las Filipinas.

Por otra parte la lucha de los trabajadores por mejorar sus condiciones de vida se consolidó, los obreros se asociaron en sindicatos y estos en federaciones y confederaciones de trabajadores, que emprendieron una lucha sin cuartel para lograr mejores salarios, protección de la salud, reducción de la jornada de trabajo de 14 y 12 horas a 8 horas como la conocemos hoy en día. En respuesta a esto, las legislaciones de todos los países adoptaron reglamentaciones para la protección de los trabajadores, y establecieron las restricciones al empleo del trabajo infantil y femenino en aquellas actividades que pongan en peligro la reproducción de la especie humana. En este panorama que se ha descrito brevemente, se originaron las condiciones para que en los Estados Unidos, Alemania, Francia e Inglaterra, empezaran a aparecer algunas obras escritas por diferentes autores que se encargaron de exponer las reglas, principios y funciones generales que se deben cumplir en la administración de las empresas y de los estados para lograr los mejores resultados con el menor gasto de energías. Es así que apareció en los Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor, en Alemania Max Weber; en Francia Henri Fayol ; En Colombia, Florentino González y Alejandro lópez

CRITICAS DE LA ESCUELA DE LA ADMINITRACION CIENTIFICA

- Mecanismo : Se restringió básicamente a los factores directamente relacionados con el cargo o función del trabajador.Aunque la organización estuviera constituida por personas,

se le dio poca atención al elemento humano y se concebido a la organización como un arreglo rígido y estático de piezas, ósea como una maquina.La escuela de la administración científica se preocupo por especificar como deben ser organizaciones y ejecutadas las tareas. Sus principales herramientas fueron los estudios de tiempos y movimientos . Se estudio los periodos de discurso durante el día de trabajo, en términos de recuperación optima de la fatiga fisiológica, los salarios y pagos de incentivos como fuentes de motivación.

- Superespecializacion del operario en búsqueda de la eficiencia la administración científica preconizaba la especialización del operario, mediante la división del trabajo y subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Las tareas mas simples como resultado de aquella subdivisión pueden efectuarse mas fácilmente y la pericia del operario puede aumentar increíblemente. Por otro lado se alcanza una respetable uniformidad en el desempeño de los operarios, pues a medida que las tareas se van fraccionando, la manera de ejecutarlas se va escandalizando tales formas de la organización de tareas no solamente priva a los trabajadores de la satisfacción en el trabajo sino en peor violan la dignidad humana.

- Visión Microscópica del Hombre. Se refiere al hombre como un empleado, tomando individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano, social.

- Ausencia de Comprobación Científica. Se pretende elaborar una ciencia sin aun presentar comprobación científica de sus propuestas y principios.

- Estudio Incompleto de la Organización. Para muchos autores la administración científica es considerada incompleta, parcial e inacabada por restringirse solo a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente organización informal y, principalmente los aspectos humanos de la organización.

- Limitación del Campo de aplicación :Se limitan a problemas de producción localizadas en la fabrica, no considerando con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa. Sus principios y métodos carecen de una complementación mas amplia, pues Taylor encara los problemas de la organización del trabajo partiendo de un punto en especifico en la empresa que fatalmente limita y restringe su enfoque.

- Esta teoría es prescriptiva porque pretende establecer prescripciones y recetarios y son normativas porque esas prescripciones se c oncederán la mejor manera para manejar las organización y deben funcionar como normas para el administrador.

- Enfoque Prescriptivo y normativo: Busca estandarizar ciertas situaciones que le permiten unificar de manera como deberán estas ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a solucionar enlatadas y a principios normativos que deben regir como hacer las cosas dentro de la organizaciones.

- Sistema Cerrado: Se trata de que el observa solo lo que sucede dentro de la organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que esta situada. El sistema cerrado es macanico, previsible, deterministico. Sin embargo la Organización nunca se comporta como sistema cerrado y no puede reducirse a pocas variables.

3.1.2 PRINCIPALES EXPONENTES

Frederick Winslow Taylor ,es considerado como el padre de la Administración Científica

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

Ingeniero nacido en Germantown, Pennsylvania, EE.UU.. Después de su aprendizaje en trabajos hidráulicos en Filadelfia (1874-1878), fue a trabajar en la Midvale Acero Compañía, donde él introdujo trabajo especializado en la fábrica y se interesó en la forma más eficaz de realizar tareas específicas.

Estrechamente observando los procedimientos de los obreros y midiendo el rendimiento, él desarrolló métodos por aumentar al máximo cada operación, así como seleccionar al mejor hombre para cada trabajo, por eso mejoró las relaciones laborales y utilidades de la compañía.

Sus trabajos principales son Shop Management (1903) y The principles of Scientific Management (1911). En este último trabajo traducido al castellano como "Principios de administración científica", él parte de la idea que los intereses de los trabajadores y los patrones son idénticos,. y que es posible dar a los trabajadores lo que quieren: buenos salarios y a los patrones lo que buscan, mano de obra barata

Aportes a la Administración

Taylor se propone poner al descubierto que existe un enorme desperdicio de tiempo de trabajo social debido al desconocimiento por parte de los administradores de la ciencia del trabajo y a las relaciones que prevalecen en las empresas que hacen que los obreros simulen trabajar.

Presenta los principios cuya aplicación estarían en condiciones de proporcionar a sus agentes el máximo de prosperidad.

- División y especialización del trabajo: con lo cual se el trabajador debe responder por cuotas o volumenes de producción, perviamente asignados
- Selección de los empleados mejor calificados para desempeñar el trabajo y entrenarlos para hacerlo: a cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desempeñar.
- Los supervisores se emplean para controlar los empleados y asegurar que ellos sigan los métodos prescritos:
- Incentivos salariales al trabajador: Asignación de tarifas de remuneración por unidad producida más allá de la cuota establecida.
- Planeación centralizada: Se debe procurar por una responsabilidad equilibrada entre los trabajadores y la dirección, dejanda a los primeros la función operativa y a los últimos la de planeación.

- Integración del obrero al proceso: Aunque la planeación es centralizada, se debe contar con los obreros para que la producción lograda cumpla con los estándares de calidad deseados.

- Supervisión líneo-funcional de la producción: especialización de la función de supervisión con base en labores específicas como:

  - inspección
  - medidor de tiempos
  - medidor de rapidez
  - subjefe de tramo de producción o proceso
  - escribiente de circulación

- Principio de control: se debe controlar el trabajo para asegiurarse que éste se realice de acuerdo con las normas y planes establecidos.

- Principio de excepción: implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

- Su meta es lograr mediante la aplicación de estos principios el máximo de productividad. Su punto de partida es el estudio científico del trabajo. Cuyo objetivo es la construcción de una fórmula identificada como *The one way of the job,* es decir, el mejor método para hacer el trabajo.

EL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL TRABAJO

El concepto de un estudio de tiempo fue primero propuesto por en 1881. Un estudio de tiempo y movimientos ETM, investiga sistemáticamente un trabajo en particular, para ello retoma los pasos básicos de la investigación científica empírica esto es: la observación, la síntesis, la determinación de leyes y la comprobación.

El estudio científico del trabajo ECT consiste básicamente en:

- *analizar de manera detallada la serie exacta de los movimiento que un obrero realiza en la ejecución de un trabajo;*
- *medir con un cronómetro el tiempo exacto que demora cada uno de estos movimientos;*
- *elaborar una lista de la relación de las herramientas que se emplean,*
- *identificar los mejores movimientos y la mejores herramientas*
- *hacer a un lado los movimientos lentos inútiles o innecesarios y las herramientas ineficaces;*

- *por último construir la serie exacta de movimientos e instrumentos que se deben emplear la cual se constituirá en el método estándar a aplicar para lograr el máximo de eficiencia en el trabajo estudiado.*

El ECT conjuga el empleo de tres variables conexas con las especificaciones del cuerpo humano; estas variables son:

Capacidad: el modelo se construye sobre la evidencia de que existe un límite superior en el ritmo de trabajo que puede realizar un ser humano. Se parte de la base que la producción puede aumentarse si se ponen en acción de manera simultánea las manos y los pies. Además los estudios de las especificaciones inherentes al estudio de las propiedades de l organismo humano brinda la posibilidad de proyectar el diseño de las máquinas y facilitar el funcionamiento de los sistemas mixtos hombre/máquina.

Velocidad:los estudios de tiempo y movimientos se orientan a determinar cual es la velocidad promedio en el que grupos de trabajadores con una grado medio de destreza y esfuerzo están en condiciones de realizar un trabajo en particular con el fin de "estandarizar" o normalizar el tiempo de trabajo necesario para ejecutarlo.

Resistencia: los estudios de tiempo y movimiento estudian el efecto directo que el trabajo tiene sobre el organismo humano el cual ligado como es natural con la reacción o resistencia que este opone a la acción. En consecuencia la resistencia está asociada con la fatiga de los músculos o grupo de músculos que se ponen en ejercicio durante un proceso de trabajo y que tienen su efecto sobre todo el organismo en su conjunto, como es el aparecimiento de la sensación de fatiga o cansancio. Ahora bien esta fatiga está asociada con la velocidad, el ritmo y el grado de entrenamiento de los individuos. Lo que permite definir tiempos de descanso recuperación de los músculos y el organismo en su conjunto, que se definen dentro de la jornada normal de trabajo. Y en diseñar el proceso de producción de tal manera que el esfuerzo realizado por el obrero se reduzca al mínimo.

Y el costo: El costo es, si se puede decir, el aspecto vital de los estudios de tiempo y movimientos, y se reflejan obviamente en el menor gasto de dinero por unidad de producción en el que se pueda incurrir. sin embargo, es conveniente señalar que el mejoramiento de la productividad solo se puede reflejar en un aumento de las ganancias de la empresa siempre y cuando las condiciones de competencia lo permitan, lo que significa que los competidores se han quedado a la saga en las innovaciones introducidas en los procesos de producción

Los estudios de tiempo y movimiento están asociados con las proposiciones sobre economía de movimientos formuladas Taylor y sus seguidores particularmente por los esposos Gilbreth. Ellos desarrollaron (1911) un enfoque que hace posible el análisis de los movimientos elementales de una operación manual, y el valor del tiempo empleado.

Otro personaje que contribuyó de manera definitiva a la aplicación en la industria automovilistica de estos principios fue Henri Ford, cuya contribución permitió abaratar la producción de automóviles.

3.2 Esposos Gilberth

PIONEROS DEL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL TRABAJO

Los Pioneros: Frank y Lillian Gilbreth: marido y mujer que se constituyeron en un equipo de ingenieros consultores, él, nació en julio 7, 1868, y murió en junio 14, 1924, y ella, nació en mayo 24, 1878, y murió en enero 2, 1972, en la línea de investigación del estudio científico del trabajo desarrollado por Taylor perfeccionaron el método estudio de tiempos para aumentar la eficiencia y el rendimiento de la industria. Casados en 1904, los Gilbreth tuvieron una firma consultora en Providencia, R.I., que luego trasladaron a Montclair, N.J. En 1911, Frank Gilbreth publicó el Estudio de movimientos, que fue seguido por una serie de libros sobre la eficiencia industrial, escritos en la colaboración con su esposa.

Aportes a la administración

Mejoramiento de secuencias y movimientos con base en el cine

Desarrolló de estudios de micromovimientos con base en símbolos para representar el trabajo manual

Desarrolló del diagrama de flujos de análisis del puesto de trabajo

Desarrolló un modelo administrativo que consistía en: "conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y planear el futuro"

Aplicó la estadística para lograr el mejoramiento continuo del método de trabajo

Considero la importancia de los trabajadores dentro de la planeación

Importancia de las ciencias humanas y en especial la sicología en el trabajo

Desarrollo de la ergonomía, buscando mejores posiciones del cuerpo humano para realizar el trabajo

PRINCIPIOS DE ECONOMÍA DE MOVIMIENTOS

Un estudio de tiempo y movimientos investiga sistemáticamente las actividades de trabajo a fin de determinar el método preferido de hacer un trabajo y el tiempo estándar requerido para desempeñar una tarea específica. Este tipo de estudio es también conocido como diseño de métodos de trabajo. Su objetivo está en combinar procesos, materiales, herramientas, el equipo, y las condiciones trabajo para que las tareas puedan realizarse eficiente y efectivamente.

La gestión industrial pone su interés en la gestión de producción. En un sentido amplia, el término incluye áreas especializadas de responsabilidad de gestión tales como relaciones industriales, comercialización, y gestión de la producción. Una definición más estrecha, sin embargo, restringe el área de gestión industrial a la gestión de procesos de producción. Un proceso de producción es un proceso que transforma un aporte de capital, de mano de obra y de materias primas en un producto acabado. El objetivo primario de gestión industrial es realizar esta transformación tan eficientemente como sea posible.

El concepto de un estudio de tiempo fue primero propuesto por Frederick Winslow Taylor en 1881.

El trabajo experimental en este campo fue hecho por los esposos Frank y Lillian Gilbreth. Ellos desarrollaron en1911 un enfoque que hace posible el análisis de los movimientos elementales de una operación manual, y él valora del tiempo empleado.

El método más común consiste en medir el tiempo de una tarea con un cronómetro; se hacen entonces los ajustes para estudiar factores tales como la capacidad de un individuo en particular, la fatiga y demoras. Una vez se ha establecido el método preferido de trabajo, puede determinarse un tiempo estándar para cada tarea. Este tiempo puede usarse para planificar y programar trabajo, estimar los costos de producción o como base para elaborar un plan de remuneración con incentivos.

En la aplicación de los estudios de tiempo y movimientos se asociaron algunos principios relacionados con el uso del cuerpo humano, con la disposición del lugar de trabajo y con el diseño de las herramientas y equipo; son conocidos los 22 principios formulados por los esposos Gilbreth que se relacionan a continuación:

1. Las dos manos deben empezar y terminar el movimiento al mismo tiempo.

2. Las dos manos no deben permanecer inactivas al mismo tiempo, excepto durante los periodos de descanso.

3. Los movimientos de los brazos se harán en direcciones opuestas y simétricas y deben hacerse simultáneamente.

4. Los movimientos de las manos deberán limitarse a la clasificación más baja que permita realizar el trabajo satisfactoriamente.

5. El "impulso" debe ser utilizado para ayudar al obrero siempre que sea posible y debería reducirse al mínimo si ha de superarse con esfuerzo muscular.

6. Los movimientos suaves y continuados de las manos son preferibles a los movimientos en zigzag o movimientos en línea recta con cambios bruscos y agudos de dirección.

7. Los movimientos balísticos son más rápidos, más fáciles y más exactos que los movimientos restringidos (fijación) o controlados.

8. El ritmo es esencial a la realización suave y automática de una operación, y el trabajo debe arreglarse para permitir un ritmo fácil y natural siempre que sea posible.

9. Debe haber un sitio definido y fijo para todas las herramientas y materiales.

10. Las herramientas, materiales y controles deben colocarse cerca y exactamente enfrente del operario.

11. Deberían utilizarse bidones y recipientes conducidos por gravedad para llevar el material ceca del lugar donde se tiene que utilizar. 12. Dispositivos de caída deben ser utilizados siempre que sea posible.

13. Los materiales y herramientas deben colocarse de manera que permitan la mejor secuencia de movimientos.

14. Deben tomarse medidas adecuadas para una buena visión. Una buena iluminación es la primera necesidad para una buena percepción visual.

15. La altura del puesto de trabajo y de la silla deben ser tales que, a ser posible sea fácil estar , alternativamente, sentado y de pie.

16. Debe proveerse a cada obrero de una silla del tipo y altura que permita una buena postura.

17. las manos deben dejar de hacer todo trabajo que pueda hacerse más ventajosamente con utilería, fijación, o un aparato movido por el pié.

18. Cuando sea posible deben combinarse dos o más herramientas.

19. Las herramientas y materiales deben colocarse con anterioridad cuando ello sea posible.

20. Cuando cada dedo realiza un movimiento específico, como cuando se escribe a máquina, la carga debe distribuirse de acuerdo con las capacidades correspondientes a cada dedo.

21. Las empuñaduras como las usadas en manivelas y grandes destornilladores, deben diseñarse de tal manera que permitan que la mayor superficie posible de la palma de la mano esté en contacto con la empuñadura.

22. Las palancas, barras de mando, y volantes de mano, deben situarse en una posición tal que el obrero pueda manejarlos con el menor cambio de posición del cuerpo y con la mayor ventaja mecánica.

3.3 Henry Gantt (1861-1919)

Trabajo durante catorce años con Taylor. Escribió *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación.*

Aportes a la administración

Gráfica de Gantt: Instrumento de planeación y control de actividades gráfica, consistente en una serie de barras horizontales acordes a la actividad a desempeñar y en el tiempo en que se deben ejecutar. Muy utilizada en proyectos especiales

Sistema de bonificaciones: Basado en el sistema de Taylor, Gannt otorgó bonificaciones por tareas bajo las condiciones reales de producción.

Aplicó la sicología, en las relaciones laborales

Adiestramiento, para los empleaos como una forma para el mejoramiento de la actividad laboral.

HENRY FORD

Industrial estadounidense conocido por sus innovadores métodos en la industria de los vehículos a motor .

Ford nació en una granja cerca de Dearborn, Michigan, el 30 de julio de 1863, y asistió a escuelas públicas. A los 16 años se convirtió en aprendiz de mecánico en Detroit. De 1888 a 1899 fue mecánico, y después jefe de mecánicos de la Edison Illuminating Company. En 1893, tras experimentar un tiempo en sus ratos libres, logró construir su primer coche, y en 1903 creó la Ford Motor Company. EL FORDISMO

En 1913 se introdujeron mejoras en los procesos de producción: La primera pieza en la línea de ensamble fue la bobina del magneto; por el método anterior en el que cada trabajador realizaba todas las operaciones de armada, un obrero podía fabricar de 35 a 40 por día. Ahora había una línea de ensamble dividida en 29 operaciones encargadas a 29 hombres diferentes ; la productividad por este sistema mejoró de 20 minutos por magneto a 13 .

El método se extendió a la producción de motores y transmisiones. Ahora el ensamble total del vehículo se había convertido en el cuello se botella más importante. Este se hacía manteniendo el automóvil en un solo punto mientras los obreros circulaban a su alrededor como abejas en un panal.

Fue a Charles Sorensen hombre de importancia en la empresa a quien se le ocurrió la idea de amarrar el chasis en un malacate y jalarlo a lo largo de los 80 metros de la planta mientras se cronometraba el tiempo; seis obreros marchaban detrás de él recogiendo piezas que habían sido en pilas previamente distribuidas y las instalaban en el chasis.

Las mejoras se sucedieron una tras otra. Antes cuando se ensamblaba el chasis en un solo lugar el mejor tiempo de ensamble se cronometró en 728 horas hombre. Después de instalar un transportador de banda el tiempo de ensamble se redujo a 93 minutos . El Modelo T en 1908 se produjo en 12 horas 30 minutos; 12 años después en 1920, se producía un automóvil por minuto. Luego en 1925 salía un auto de la línea de ensamble cada cinco segundos .

APORTES A LA ADMINISTRACIÓN

- Disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria y las materias primas y la distribución acelerada de sus productos

- Reducción de inventarios en proceso.

- Aumento de la producción debido a la especialización del trabajo y al empleo de la línea de producción

- Salario mínimo por día y hora y jornada máxima laboral de 8 horas

- Desarrollo vertical (desde la materia prima hasta el producto terminado) y horizontal (desde la manufactura hasta la distribución)

- Líneas propias de crédito para la financiación de los vehículos

- cedió acciones de la Ford Motor Co. a sus trabajadores, con el fin de incrementar los ingresos de los empleados.

3.2 ESCUELA CLÁSICA

Es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructuración de la organización. Se le conoce, como "los principios de la administración o de la gerencia (Henry Fayol).

Su origen lo tuvo a partir de la Revolución Industrial así como el surgimiento a gran escala y los requerimientos de nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

Está teoría se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas.

La teoría clásica ve a la organización como sistema cerrado no considera influencias ambientales, hace suposiciones irreales sobre la conducta humana, sus principios y fundamentos son contradictorios y a veces vagos contribuye a fundamentar, en parte, la teoría administrativa moderna, varios de sus conceptos todavía se utilizan con una aproximación inicial.

La teoría clásica de la organización/administración se centra fuertemente en el poder institucional. Esto acarrea conflictos con aquellos que desean un enfoque individual ilimitado o que desean una participación democrática.

El hombre ha vivido siempre, aparentemente, en estructuras de poder de algún tipo. Este esquema básico parece que no será eliminado en el próximo futuro, el esquema de estructura de poder se da, incluso, en las organizaciones socialistas y/o marxistas.

PRINCIPALES EXPONENTES

HENRY FAYOL (Francia 1841-1925)

Ingeniero industrial y de minas, laborando en la compañía francesa de hierro y carbón de Commentry-Fourchambault, en donde realizó carrera administrativa hasta llegar a ser su director.

Su obra *Administration industrielle et générale*, (Administración industrial y general), escrita en 1916, publicada cinco años después de la de Fayol, sólo fue traducida al Inglés en la década del 30, y con circulación completa en 1949 en los Estados Unidos de Norteamérica, por tal motivo su obra fue poco conocida hasta entonces.

Es considerado como el "padre" de la administración moderna, por sus estudios y aplicaciones organizacionales, en contrario sensu a Fayol, su dinámica administrativa se conceptualizó desde la dirección a la base.

3.2.1.1 Aportes a la Administración

Universalidad de la teoría administrativa: La administración es inherente a cualquier actividad humana: hogar, organizaciones con o sin ánimo de lucro, la administración pública y negocios, por lo tanto es universal.

Proceso administrativo: La organización es dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad que busca el logro de objetivos, por lo tanto, debe coordinar los recursos con los que cuenta; por ello, el administrador debe:

Prever (*planeación)*: Acción de examinar el futuro, en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

Organizar (*organización):* Formulación de una estructura (normas) dual (recursos físicos y humanos) que conforme la entidad.

Dirigir-comandar (*dirección):* Lo que hace posible que los planes y la organización puedan funcionar.

Coordinar: Es la recolección de la información necesaria en busca de la unificación del trabajo.

Controlar (*control):* Es la verificación de los resultados con lo planeado.

Importancia de la enseñanza de la administración: Con ello se busca mejorar las condiciones de la industria y de las naciones subdesarrolladas.

Áreas funcionales de las organizaciones: Fayol estructuró las organizaciones en seis áreas deferentes

Técnica: cumple con la función de producir y mantener la planta.

Comercial: compra, venta e intercambio.

Financiera: uso eficiente del capital.

Contable: registra las operaciones para dar informes financieros, inventarios y costos

De seguridad: protección de las personas y de las instalaciones.

Administrativa: encargada del proceso administrativo.

3.2.1.2 Catorce principios administrativos generales.

Los administradores en las empresas deben aplicar de manera discrecional, los principios administrativos, esto porque casi nunca puede emplearse el mismo principio en condiciones idénticas, solo es una cuestión de juicio y de medida. Las circunstancias cambian, los actores también, entonces hay que servirse de ellos de acuerdo con las capacidades y la experiencia de quien los aplica

- División del trabajo: Especialización en tareas. "para producir más con el mínimo esfuerzo"

- Autoridad y responsabilidad: La autoridad, según Fayol, es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer y la responsabilidad es la consecuencia natural de la autoridad. Fayol escindió la autoridad en dos: *la legal,* inherente a la función y *la personal,*

inherente a la persona en cuanto a sus conocimientos, capacidades y logros.

- Disciplina: La definió como "...la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

- Unidad de mando: Un trabajador sólo debe recibir órdenes de un único superior.

- Unidad de dirección: concebido como: "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir.

- Subordinación del interés particular al general: debe prevalecer el interés de todo el grupo sobre los individuales.

- Remuneración al personal: Indica Fayol, que el salario debe ser "justo y equitativo en lo que sea posible", tales como: bonos, repartición de utilidades, pago a directores de nivel medio y superior, en especie, para seguridad e higiene industrial e incentivos no monetarios.

- Descentralización vs. centralización: los superiores pueden delegar funciones a los subordinados en la medida en que sea posible, acorde a la función, el subordinado y la carga de trabajo del delegante y del delegado.

- Jerarquía: denominada cadena de mando, en la cual se incluyen los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse (conducto regular) para evitar conflictos e ineficiencias.

- El orden: Fayol lo establece como una recomendación: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", es decir, realizar las operaciones con base en la secuencia establecida.

- La equidad: todo superior debe ser justo y objetivo.

- Estabilidad del personal: desarrollo que el empleado tiene en el aprendizaje y dominio de su oficio, enunciando que: "...si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir en un trabajo apreciable..."

- La iniciativa: Fayol destaca la importancia de la creatividad para el desarrollo de las organizaciones, para que éstas no se anquilosen y sean de corta vida.

- Unión de personal: es importante la unión del personal para el trabajo en grupo, y por ende, los administradores deben procurar la cohesión del personal.

Paralelo Taylor y Fayol

FREDERICK TAYLOR	HENRI FAYOL
Se le considera el padre moderno del estudio de los tiempos en Estados Unidos. · Hace de la administración una ciencia. · Empezó como un operario, escalando posiciones hasta llegar a la gerencia · Empezó su trabajo de tiempos en 1881 y en 1883 desarrolló un sistema basado en el concepto de " tarea". · En el concepto de tarea se propone que la administración de una empresa debe asignarle el trabajo al empleado por escrito especificándole el método, los medios y el tiempo requeridos para el trabajo. · Durante su trabajo se especificó en dos áreas de trabajo. Una operativa y otra organizacional. · Nivel Operativo: (1903) Tuvo en cuenta los siguientes principios: · Asignar al trabajador la tarea más pesada posible. · Nunca producir por debajo de un estándar definido.· Busca incentivo en la	· Se le considera como el padre de la administración moderna. · Era Director General de uno de los más importantes complejos industriales, minero - metalúrgicos franceses y escribió su informe como un análisis de la estructura y proceso de la dirección tal y como se veía desde su nivel. · Implantó dos principales categorías de conceptos y actividades denominados "principios de dirección" y "deberes directivos". · Deberes directivos: Los más importantes son: · Cuidar que la organización humana y material esté de conformidad con el objetivo, recursos y necesidades de la empresa. · Establecer una autoridad única, competente, enérgica y que sirva de guía. · Armonizar las actividades y cuidar los esfuerzos. · Prestar especial atención a la unidad de mando. · Implanta que la "organización" es una de las funciones directivas, independiente de la planificación , mando, coordinación y control,

FREDERICK TAYLOR	HENRI FAYOL
remuneración. · Ventajas del Nivel Operativo: · Eliminar desperdicios de costos y materiales. · Tener una base para mejorar el trabajo · Nivel de Organización: (1911). · Busca resolver la holgazanería sistemática. · Los métodos empíricos ineficientes. · Sistemas imperfectos por la ociosidad en el trabajo. · Desconocimiento por parte de la gerencia de los procedimientos. · Falta de información en las técnicas. · En 1903 presenta su artículo " Shop management" (Administración del Taller), en la cual se plantean los fundamentos de la administración científica. · La implementación del estudio de tiempos para optimizar procesos · La supervisión funcional o dividida con la cual se lograba un mejor control sobre los operarios y dándole una solución más eficaz a los diferentes problemas presentados. · La estandarización de las herramientas e implementos, así como las acciones y movimientos de los obreros. Logrando una producción más uniforme. · La necesidad de un departamento de planeación, para esbozar los procedimientos a llevar a cabo y prever posibles problemas y sus soluciones.	aunque esta relacionado con el funcionamiento. · No proporciona puntos de vista que sirvan a la formulación de la estructura, pero mantiene que la "forma general de cualquier organización depende del número del personal". · Analiza las responsabilidades del Director General y hace resaltar la importancia de que el mismo cuente los servicios de un "Estado Mayor". · El "Estado Mayor" es un grupo de hombres dotados de la energía, conocimientos y tiempo que el Director puede carecer. Dicho Estado Mayor no tiene ningún nivel de autoridad y solo recibe ordenes del director general. · En las operaciones empresariales da prioridad: 1. Contabilidad. 2. Seguridad. 3. Las finanzas. 4. Lo comercial. 5. Técnica.

FREDERICK TAYLOR	HENRI FAYOL
· El uso de leyes de cálculo para hacer mejores planificaciones y procesos ahorrando tiempo. · Tarjetas de instrucciones para el trabajador (Concepto de tarea), acompañado de bonificaciones al trabajador cuando este realiza su tarea exitosamente. · Un sistema de rutas y trayectoria con el cual se busca hacer una mejor organización física de la empresa disminuyendo los tiempo de transporte de materiales.· un moderno sistema de costos. · Su teoría hacía perder la faceta del hombre, le faltaba comprobación científica y mecanizo el hombre · Inventó el metal frío y desarrolló el proceso (Taylor - White) de tratamiento térmico para acero.	

WILFREDO PARETO

(París 1848 -Turín 1923)

Wilfredo Pareto , hijo del Marqués Raffaele Pareto, ingeniero civil, y de Marie Metenier, de origen modesto francés. La familia se establece en Italia desde 1852. Wilfredo sigue los cursos de físicas matemáticas y también estudia al griego, el latín y el italiano.

Él entra a la escuela de ingenieros de Turín graduándose en enero de 1870. Mostró interés por las ciencias sociales, específicamente por la sociología y la economía que le hicieron abandonar la carrera.

Aportes a la administración.

El aporte más importante de Pareto es el principio que lleva su nombre, el cual dice: "el 20% de las variables causa el 80% de los efectos" o regla 20-80.

El "Principio de Pareto" es empleado como una de las herramientas para el control de calidad.

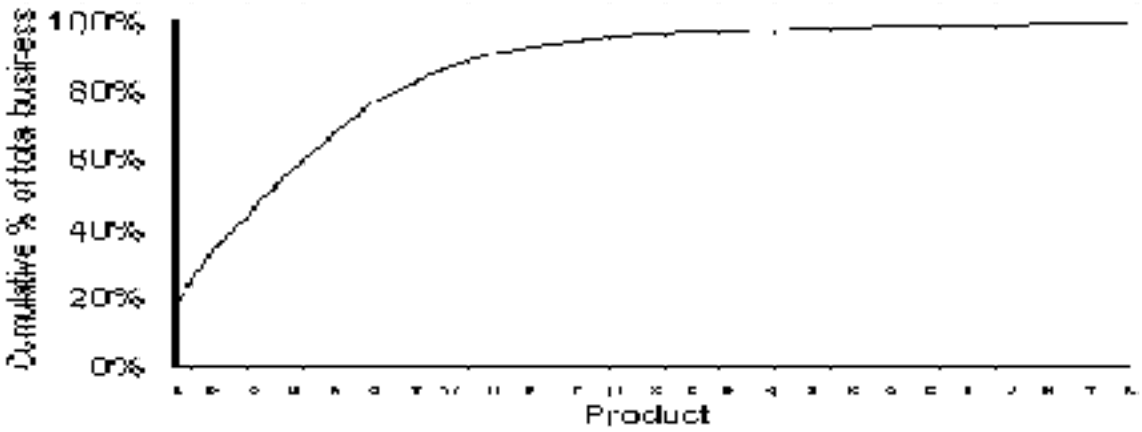
Gráfica de Pareto

Los datos pueden ser mostrados forma tubular o una gráfica para resaltar el área dónde los cambios mostrarán el mayor impacto

Procedimiento

1. Organice los datos de cada variable
2. Calcule el valor total
3. Calcule el valor porcentual de cada variable frente al total
4. Trace un plano cartesiano, el eje "y" porcentaje de 0%-100% y el eje "x" cada variable
5. Organice las variables en forma ascendente (de menor a mayor)

Gráfica Distribución de Pareto



3.3 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Una segunda fase en el desarrollo del Movimiento de las Relaciones Humanas (en América del Norte) vino durante y después de la Primera Guerra Mundial, con el crecimiento de las Relaciones Humanas. El movimiento de las Relaciones Humano era un esfuerzo mayor por el gobierno, empresas, y sindicatos para acomodar los dramáticos cambios para laborar con las nuevas formas de organización del trabajo a raíz de la economía de guerra.

Con el derrumbamiento de estos esfuerzos, la representación del obrero a través de las estructuras de la colectividad , el enfoque cambió del empleado individual a movilización de la fuerza laboral colectiva. La economía para la producción de guerra cerró con llave la estructura administrativa de negocio y gobierno, mientras el pleno empleo aumentó la habilidad de los obreros para ganar huelgas y mejorar sus términos de empleo.

La demanda de tiempo de guerra del gobierno para la movilización de los corazones de las personas americanas, las mentes, y energías, no sólo habían incitado sus agencias administrativas para promover normas nacionales de sueldos y horas sino también para animar a los gerentes corporativos para negociar con los representantes elegidos de sus empleados. La consulta colectiva entre representantes de los obreros y gerentes locales podría asegurar esa cooperación cordial, que es probable lograr más eficiencia industrial y proporcionar la a compañía "un máximo de publicidad con el mínimo de interferencia de todos los empleados".

En otras palabras, la Primera Guerra Mundial levantó una necesidad de aumentar la productividad reduciendo las disputas industriales, ausentismo, y regularizando las condiciones de los trabajadores.

Un informe del Comité de la Conferencia Especial en 1929 resumió la experiencia de la década anterior: "la representación del Empleado, de hecho, crea medios eficaces a través de los cuales la dirección puede ejercer su función normal de dirección por encima de la fuerza del sindicato: "el sindicalismo de dirección de Trabajo y la Dirección Científica. La urgencia de mejorar la productividad creó una necesidad entre los gerentes de mejorar la dirección por encima del proceso obrero que, a su vez, se enredó con la necesidad de las uniones para aumentar su base de miembros y producía un "matrimonio" impar entre Taylorismo y "sindicalismo progresivo".

El desempleo creciente y la gran caída de 1929 facilitaron a la dirección tomar toda la iniciativa en el área de representación del empleado. Al parecer, la dirección nunca se había vendido la idea de que ellos debían consultar con los sindicatos los problemas de la producción. Los gerentes creyeron que ellos podían organizar la cooperación del obrero sin el la ayuda de la "*American Force Labor"*. Y con los nuevos métodos de producción y tecnologías desarrolladas, los gerentes perdieron interés en este niño no deseado. Pero una vez se suprimieron las uniones, el descontento de los obreros encontró expresión individual que lucharon por mejores condiciones laborales

Con los trabajos de H. Munsterberg, fundador de la sicología industrial, se dio como resultado de movimiento político- socio-económico de la época un cambio de cultura

agrícola a cultura industrial, crítica a las teorías clásicas y científicas de la administración y la organización.(demasiado racionales, rígidas).

El movimiento de las Relaciones Humanas se inició con pruebas para la selección de personal con respecto a los aspectos físicos y su relación con las condiciones físicas del lugar del trabajo. y establecer cuales son las causas del aburrimiento por el trabajo repetitivo.

Este movimiento logró cambiar la concepción tayloriana de la relación laboral, la cual concebía al hombre como un "apéndice" de la máquina y sólo trabaja por dinero.

Se cristalizó la teoría en los experimentos de la planta Hawthorne (1924-1932), realizados por E. Mayo y su equipo de trabajo.

PRINCIPALES EXPONENTES DE LA TEORÍA

3.3.1 MARY PARKER FOLLET

(1868-1933)

Mary Parker Follett nació en Quincy, Massachusetts en una familia de cuáqueros (secta religiosa)

Estudió en la Sociedad para la Instrucción Colegiada de Mujeres en Cambridge ,Massachusetts (Universidad de Radcliffe más tarde) donde se graduó en economía, gobierno, ley y filosofía. Estando todavía en la universidad ella la publicó su primer libro.

Durante los próximos 20 años ella dedicó su vida a los problemas sociales y frecuentemente fue buscada por asociaciones nacionales por sus ideas innovadoras y las estrategias por luchar con los problemas rebeldes.

Por sus acciones fue invitaciones a servir en arbitraje de las relaciones industriales, aborda el tema del salario mínimo

Aportes a la administración.

Dirección: "El Líder es el que puede organizar la experiencia del grupo así consigue el poder lleno del grupo. El líder hace al equipo con esta habilidad crea poder de grupo en lugar de expresar un poder personal. "

Poder: "Usted no puede coordinar un propósito sin considerar las vías de desarrollo, como parte del mismo proceso. Algunas personas quieren darles una participación a los obreros llevando a cabo el propósito de la planta y no ven que involucra una porción creando el propósito de la planta. "

Coordinación: "La responsabilidad colectiva no es algo que usted puede sumarlas todas una por una. . La responsabilidad colectiva no es una cuestión de agregar para no entretejer, una materia de modificación recíproca provoca el entretejiendo. "

Conflicto: "Así nosotros no tendremos miedo al conflicto, pero no reconocer eso, es una manera destructiva del trato en tales momentos y una manera constructiva. Chocar en el momento del conflicto y enfocando la diferencia puede ser una señal de salud, una señal de progreso. "

Dirección: "Y ése siempre es nuestro problema, no cómo conseguir mando de las personas, pero, si cómo todos juntos podemos ganar dirección de una situación. "

Mary Parker Follett consideró las realidades prácticas de las relaciones en las organizaciones y sus impactos en la dinámica. Ella se refirió a las "unidades" y las "co-relaciones" dentro de las organizaciones como las fuerzas de tendencia. Hoy, se conoce como una Perspectiva de los Sistemas.

Elton Mayo (1880-1949)

Elton Mayo realizó los experimentos en la planta de la Western Electric, localizada en Hawthorne (*de allí el nombre de su investigación) durante los años de 1924 a 1933.*

Inicio del experimento.

En 1924, la compañía Western Electric comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo como: *luminosidad, calor, ruido,* entre otras, y su relación la productividad.

Durante los tres años siguientes las conclusiones del experimento no fueron las más satisfactorias, debido a que la productividad de los obreros que fueron involucrados en el estudio y sus condiciones ambientales mejoradas, no mostraron mejoras en la productividad.

En 1927, se seleccionaron seis empleados a los cuales se les informó sobre su participación en el experimento con fines de mejorar los condiciones globales de los trabajadores de la factoría. Este grupo tuvo condiciones laborales óptimas, siendo observados durante 18 meses y aplicándose diferentes "tests", lo que condujo a un aumento de la productividad.

Intervención de Elton Mayo.

En 1928, entró Elton Mayo como director del experimento, realizó las siguientes actividades:

Eliminación de todas las mejoras, lo cual, no influyó en la reducción de la productividad. Mayo anunció que el resultado había sido influenciado por el factor psicológico de los empleados, ya que habían sido puesto sobre anuncio sobre la importancia del experimento.

Interrogó a los empleados con el fin de saber por parte ellos a que se debía el incremento de la productividad.

Los empleados aludieron al incremento de la productividad como respuesta al honor de haber sido seleccionados (*supuesto de Mayo)* y a la ausencia de capataces que les infundían miedo.

La respuesta de los empleados llevó al equipo de Elton Mayo a realizar un segundo experimento con base en la herramienta de la entrevista a los empleados, para ello seleccionó una muestra de 22.000 trabajadores, de los 40.000 con los que contaba la Western Electric Co.

Utilización de la entrevista.

La entrevista se aplicó con el fin de averiguar la satisfacción o no de los empleados en el trabajo.

Para la técnica de entrevista Mayo sugirió a los entrevistadores:

1. Prestar toda la atención al entrevistado

2. Escuche, no hable

3. No discuta ni de consejos

4. Preste atención a: - lo que él desea decir, lo que no desea decir y lo que no puede decir sin su ayuda.

5. Realice replanteamientos con el entrevistado, con el fin de tener mayor claridad en las ideas, sin aumentar ni disminuir nada por parte del entrevistador.

6. Todo lo dicho en la entrevista es secreto profesional y por lo tanto no se puede divulgar

La entrevista presenta ventajas en cuanto a:

Ayuda al entrevistado a hablar sin temores

El individuo colabora con mayor eficacia que con las personas de su entorno laboral (superiores y compañeros de trabajo)

Como base de adiestramiento a los administradores.

Conclusiones del experimento

Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad. Con frecuencia el hombre tiene una conducta ilógica e irracional.

Los obreros no están en condiciones de detectar las condiciones de sus su descontento y, por lo tanto, durante la entrevista es necesario ayudarlos a determinarlas, porque muchas de estas causas se debían a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y otras circunstancias.

Se descubrió que la entrevista servía de terapia, porque la gente se desahogaba hablando de su problema y lograba una "descarga emocional" que "calmaba tensiones emocionales".

El experimentó demostró que junto con los sentimientos personales existen "actitudes grupales"

En un tercer experimento realizado en 1931, sobre las variaciones de la productividad influenciada por los incentivos económicos descubrió que:

Los incentivos tienen poca incidencia en la productividad

Existe una estrecha relación entre los obreros, conformando un grupo laboral con base en las relaciones individuales de cada uno de los miembros, estableciendo normas y valores. Denominados los grupos informales de la organización, que tienen gran importancia dentro de la entidad, porque ellos ejercen presión sobre los otros que están en "disonancia" con las pautas establecidas, - *formales e informales* - .

3.4 Escuela Burocrática

La burocracia surge de la necesidad de orden y precisión sentida de los trabajadores. La organización democrática es nítidamente Monocroma. El primer teórico de organizaciones fue Max Weber.

El estudio de Organizaciones desde el punto de vista estructuralista, se preocupo fundamentalmente por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que deban ser alcanzados por las organizaciones burocráticas. Para Weber las organizaciones por excelencia es la Burocracia.

La burocracia surgió como consecuencia de la necesidad de orden y precisión sentida de las organizaciones y de los trabajadores por un trato justo e imparcial. El modelo burocrático de la organización surgió como reacción contra el nepotismo, Crueldad y juicios tendenciosos e imparciales de la administración.

La finalidad de la Burocracia es organizar detalladamente y dirigir estrictamente las actividades de la empresa con la mayor eficiencia posible.

Las organizaciones desde el punto de vista estructuralismo se preocupo por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que debían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas.

La organización por excelencia es la burocracia. Weber se preocupaba por las características, el crecimiento y las consecuencias de la burocracia. Weber considero a la organización en conjunto.

La burocracia, el capitalismo, y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religiosos (protestantismo).

El modelo Weberino ofrecía varias ventajas, ya que el éxito de la burocracia en nuestra sociedad se debe a innumerables causas. Con todo, la racionalidad burocrática, al desconocer a las personas que participan de la organización y los propios dilemas de la burocracia, salados por Weber, constituyen problemas que este tipo de organización no consigue resolver. Adecuadamente.

La burocracia es tal vez una de las mejores alternativas de organización. La teoría estructuralismo ya no se interesa en la manera como el individuo percibe la organización y su medio ambiente, sino que se preocupa por la organización total como sistema social, cuya estructura debe estudiarse en si misma. Se estudia relación Individuo - Organización.

Sus funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia.

Las ventajas de ésta teoría, son las siguientes:

Jerarquía ordenada

Especialización

Asignación de puesto basada en cualidades objetivas

Énfasis en la carrera del empleado

Énfasis en la seguridad del empleado

Decisiones basadas en (sistema de reglas impersonales, regularidades, procedimientos)

Autoridad basada en el puesto, no en la persona, estructuración de la autoridad (autoridad, responsabilidad, comunicación poder)

Manejo de la complejidad organizacional (racionalidad, estabilidad, predectibilidad, formas democráticas

Racionalidad : en relación al logro de objetivos de la organización

Precisión en definición de cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de deberes

Rapidez en las decisiones

Uniformidad de rutinas que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores, pues procedimientos se definen por escrito.

Continuidad de la organización a través de la sustitución de personal que se retira

Reducción de la fricción entre las personas, pues cada funcionario conoce aquellos que se exige de el y cuales son los limites entre sus responsabilidades y los demás.

Consistencia , pues los mismo tipos de decisiones pueden tomarse en las mismas circunstancias.

Subordinados a los demás con respecto a los nuevos antiguos

Confiabilidad pues el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el por ser impersonal en el sentido de excluir sentimientos irracionales, como amor, ira, etc. elimina la discriminación personal.

Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización.

CONSECUENCIA DE LA BUROCRACIA

A cada consecuencia también se le llama disfunciones. Se puede decir que cada disfunsión es el resultado de algún desvío o exageración de alguna característica del modelo burocrático explicado por Weber.

Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos

El funcionario burócrata se vuelve un especialista porque conocer las normas y los reglamentos perfectamente; además de eso los reglamentos pasan a ser los principales objetivos del burócrata.

Exceso de formalismo y papeleo

Resistencia al cambio

La necesidad de documentar y de formalizar las comunicaciones conduce al exceso de formalismo y papeleo.

Despersonalización de las relaciones

Por el hecho de que las actividades son rutinarias y previstas con anticipación, el funcionario se acostumbra a una completa estabilidad y repetición de todo aquello que hace. Cuando surge alguna posibilidad de alguna especie de cambio dentro de la organizaron, tiende el funcionarios a interpretar ese cambio como algo que conoce.

Jerarquizaron como base de proceso de decisión

Superconformidad con rutinas y procedimientos

Exhibición de señales de autoridad

Dificultad en la atención a cliente y conflictos con el publico.

Debido a que la organización esta orientado hacia el interior de la organización, a sus normas, reglamentos internos, a sus rutinas y procedimientos, la superior jerárquico que evalúa su desempeño. Por lo general esas actuación interioridad hacia la organización lo lleva a crear conflictos con la clientela.

El publico que quiere soluciones personalizadas que la burocracia esteriliza, previa al funcionario quien pasa a percibir esas presiones como amenaza a su propia seguridad.

Teóricos más representativos

MAX WEBER

1864-1920

Fue un científico social alemán, uno de los fundadores de sociología moderna. Después de estudiar en varias universidades alemanas donde trabajó brevemente como un asistente legal logró completar su disertación doctoral, y fue nombrado entonces profesor en la Universidad de Freiburg (1894) y después en la Universidad de Heidelberg (1896).

A los treinta cinco años aproximadamente Weber fue afectado por un colapso nervioso que lo retiró por un tiempo de la vida académica no obstante produjo una obra importante que ha sido reconocida en todo el mundo. Weber después de sus estudios en derecho, se especializó en sociología de las religiones; se emancipó de la influencia de Marx, y sus trabajos se apoyan en un método comprensivo que sitúa la experiencia singular en el campo de las grandes tendencias históricas se conoce por su trabajo en tres de áreas: primero por

sus estudios en la sociología de religión, incluyendo su análisis de la influencia del luteranismo y el calvinismo en el desarrollo de capitalismo, que fueron iniciados con su influyente libro "La ética protestante y el espíritu de capitalismo" (1904-05); segundo por sus trabajos en sociología política que han sido la base para muchos análisis modernos de política, estratificación social, y burocracia en sus obras "Economía y la sociedad" (publicada después de sus muerte) en la cual describe la organización y los poderes de la sociedad con relación a la economía; y tercero, su obra "Metodología de las ciencias sociales" (1922) que mantiene su influencia en el desarrollo de sistemas de estudio del objeto de la ciencia social.

Lo fundamental en el pensamiento de Weber fueron sus conceptos de burocracia y su teoría de dominación racional. Él sostuvo que las burocratización de las esferas políticas y económicas de sociedad moderna es el desarrollo más importante en la civilización occidental.

LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA IDEAL.

El estudio de las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas incluye el concepto de burocracia. Este término fue utilizado por Max Weber para caracterizar el tipo de dominación que se ejerce por un funcionario desde un despacho *bureau*. Las burocracias presentan las siguientes características:

a) en toda organización burocrática la actividad necesaria para alcanzar un objetivo se descompone en tareas parciales, que a su vez implica la asignación de tareas y responsabilidades a cada una de las personas involucradas;

b) la organización burocrática se asienta en el principio de la jerarquía que implica que todo funcionario inferior esta sujeto a la supervisión y control de uno superior;

c) la regulación de la organización se hace por medio de un sistema consecutivo de reglas y normas abstractas que señalan las responsabilidades y deberes de cada actividad individual;

d) el dirigente debe actuar con un espíritu de indiferencia formalista, es decir debe ceñirse a lo que los reglamentos digan haciendo a un lado sus juicios particulares;

e) el empleo en las organizaciones burocráticas se asienta en la correspondencia entre las exigencias técnicas del cargo y las capacidades probadas del funcionario; y

f) la forma burocrática de dice Weber está en condiciones de resolver de manea óptima la eficacia de la organización.

El ejercicio de la actividad de los funcionario dentro de las organizaciones presenta también ciertos rasgos comunes como son:

el funcionario goza de cierto reconocimiento social .

el nombramiento para ocupar cualquier cargo dentro de las organizaciones burocráticas se hace por concurso, mediante la aplicación de cierto tipo de pruebas psicotécnicas.

el funcionario goza de estabilidad en el cargo, es decir esta protegido contra despidos arbitrarios,

el funcionario recibe una remuneración que está en correspondencia con la importancia del cargo que ocupa;

el funcionario puede hacer carrera dentro de la organización es decir que se puede ascender desde los escalones inferiores a los superiores siempre y cuando pruebe su capacidades y pase las pruebas,

los expedientes y documentos escritos son la base para el ejercicio de las tareas en este tipo de organizaciones.

El concepto de la organización burocrática ideal ha sido criticado precisamente por tratarse de ideal es decir, excesivamente formal, y principalmente por ignorar que en las organizaciones reales no solamente se expresan los vínculos preestablecidos entre los individuos que la integran, sino relaciones informales que son propias de la naturaleza humana y además que las personas no responden de manera mecánica como Weber supone.

Tipos de autoridad de Weber

Weber utiliza los términos poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como: "la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

Autoridad Legal: Tiene su origen en el orden establecido.

Autoridad Carismática: Es considerada como "la gracia" natural de quien la posee, siendo una característica personal para ejercerla sobre otros.

Autoridad Tradicional: Procede de la creencia en el pasado. El líder tradicional es el superior que posee en virtud de un estatus heredado: reyes, príncipes, gobiernos hereditarios, etcétera.

Se manifiesta como una autoridad institucional mas no en la persona que ostenta el poder

Chester Barnard (1886-1961)

Chester Barnard nació en Massachusetts. inició estudios de ingeniería en Harvard, sin concluirla.

La cualidad de Barnard fue haber pasado de la práctica a la teoría sin tener un marco conceptual previo, siendo ejecutivo exitoso en New JJersey Bell Telephone Company.

En 1938, escribió las funciones del ejecutivo, en donde discierne sobre la autoridad. Fue el primero en visualizar la organización como un sistema social, influido por Weber y los teóricos de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Aportes a la Administración.

Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes funciones:

Desarrollar los sistemas organizacionales de información.

Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación

Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema

Al visualizar la organización como sistema determino la importancia de los clientes, proveedores, inversionistas y otros factores externos para la supervivencia de la entidad.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.

Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernado, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.

Para que la autoridad sea aceptada por parte del subordinado, se deben de configurar cuatro condiciones:

La orden sea comprendida por parte del subordinado

El subordinado considera la orden congruente con los objetivos organizacionales

No exista incompatibilidad entre la orden y los intereses individuales.

El subordinado tenga capacidad física y mental para acatar la orden

3.5 Escuela Cuantitativa.

3.5.1 Investigación de operaciones

Al iniciarse la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña afrontó nuevos e intricados problemas con urgencia para resolverse (por ejemplo: desarrollo de nuevas tácticas de guerra submarina). Luchando por su supervivencia, los británicos formaron los primeros equipos interdisciplinarios de Investigación de Operaciones (IO). A raíz de su éxito varios países formaron equipos similares.

Terminada la guerra, se comenzó a aplicar la Investigación de Operaciones a los problemas industriales. Estaban iniciándose nuevas tecnologías, nuevos desarrollos en comunicaciones y transporte, lo que condujo a los empresarios a utilizarla como herramienta administrativa para la solución de problemas.

En el momento actual, ese enfoque en la soluciones de problemas comienza con la conformación del grupo interdisciplinario, quienes formulan el modelo matemático que simula el problema, en donde se muestra en forma simbólica todos los factores relevantes relacionados con el problema y sus interrelaciones y el comportamiento de las variables cuando éstas se modifican.

El modelo matemático se estudiará dentro de los modelos de la materia de Investigación de Operaciones en el séptimo semestre.

Otras herramientas de usadas en la Investigación de operaciones son:

- **Programación Lineal:** Incluye las técnicas de IO que permiten optimizar recursos en operaciones de opciones múltiples y sirve para determinar el Método de la Ruta Crítica (CPM), o PERT -Program, Evaluation and Rewie Technique- , el cual se utiliza como complemento al modelo de Gantt, especialmente en planeación y control de proyectos.

- **Teoría de Colas:** Es una valiosa herramienta para tomar decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por pérdidas de espera porque, al analizar las "colas" de espera, se pueden detectar costos elevados debido a deserciones, cuellos de botella en producción, entre otros.

- **Teoría de la probabilidad:** Se ha definido la toma de decisiones como el "proceso de selección de una alternativa de entre un conjunto de más de dos de éstas". (Árbol de decisiones)

Para una correcta toma de decisiones se requiere conocer el riesgo de cada alternativa y la probabilidad de éxito. Ello no es fácil por la dificultad de conseguir toda la información necesaria para el análisis, por ello, toda toma de decisiones tiene algún "contenido" de riesgo, el cual se minimiza con un adecuado sistema de información en la empresa.

- **Econometría administrativa:** Se aplica esta técnica para medir la economía o el estado de un macrosistema. Se emplea más que todo en la mercadotecnia para determinar las variables del comportamiento de la competencia y del consumidor.

3.5.2 Toma de decisiones

La toma de decisiones es parte del diario vivir del administrador, ésta debe ser una secuencia lógica y sistémica que permita optar por la mejor alternativa de una serie que se presentan para solucionar un problema o aprovechar una alternativa.

El proceso sugerido por los matemáticos consiste en:

- Diagnóstico del problema
- Investigación u obtención de la información
- Desarrollo de alternativas
- Experimentación
- Análisis de restricciones
- Evaluación de alternativas
- Toma de decisiones
- Formulación del plan
- Ejecución y control.

3.6. EL NEOHUMANORRELACIONISMO

Los neohumanorrelacionistas basan su trabajo en los estudios de la Escuela de las Relaciones Humanas,

3.6.1 Abraham Maslow.

Psicólogo nacido en Brooklyn, Nueva York en 1908, falleció en 1970 de un ataque cardíaco.

Al inicio de su carrera, Maslow estudió la personalidad y la motivación humana. Su trabajo en esta área perturbó a los teóricos del comportamiento, cuyas interpretaciones de la motivación y personalidad no consideraban la que Maslow llamó la persona integral.

Maslow es considerado una importante figura en la sicología contemporánea. Su carrera en la Universidad de Brooklyn durante 14 años fue brillante, pasando luego a la Universidad de Brandeis como jefe del departamento de Sicología. En 1968 fue elegido presidente de la Asociación americana de Sicología

Sus obras más importantes son: Hacia una Sicología del Ser (1968) y Motivación y Personalidad (1970)

3.6.1.1 Jerarquía de las necesidades

Maslow considera que las necesidades humanas dan forma de una jerarquía, que comienzan en orden ascendente desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfechas cesa de ser una motivación.

- **Necesidades Fisiológicas:** Las necesidades relacionadas con la supervivencia: *alimento, recreación, vestido, salud, sexo, vivienda, etcétera.*

- **Necesidades de seguridad:** Son necesidades de sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, la propiedad, alimento, abrigo o habitación.

- **Necesidades sociales:** Son las necesidades de aceptación propia y ser aceptados por los diferentes grupos sociales: *amigos, compañeros de trabajo, agremiaciones, etcétera.*

- **Necesidades de estima:** Una vez que las personas comienzan a satisfacer sus necesidades de pertenencia tienden a desear estimarse ellos mismos y que otras personas los estimen. Esta clase de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, posición y confianza en sí mismo.

- **Necesidad de autorrealización;** Maslow consideró que ésta era la necesidad superior en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que cada quien es capaz de convertirse; de maximizar el propio potencial y lograr algo.

3.6.2 Frederick Herzberg

Herzberg publicó en 1965 sus investigaciones conocidas como Las Motivaciones y los factores higiénicos, en donde, además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por eso, Herzberg los denominó saludables.

- **Factores saludables o higiénicos:** Ambiente amigable, prestaciones, reconocimiento, ambiente físico agradable, buena remuneración.

- **Factores motivadores:** El puesto de trabajo

Estos factores inducen a que el empleado realice sus funciones con: *creatividad, autoridad, responsabilidad* y pueda tomar buenas decisiones.

3.6.7 Douglas Mcgregor.

La contribución de McGregor a la Administración se centra en dos posiciones derivadas: una, de los planteamientos de Max Weber en cuanto a los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar. La segunda, con base en la teoría de Maslow.

De allí planteó la existencia de dos tipos de supervisores:

- **El pesimista:** Es el supervisor tayloriano, con poca confianza en el trabajador, al que coloca en denominada teoría "X"

- **El optimista:** Quién confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, al cual la encasilla dentro la teoría "Y".

3.6.7.1 Paralelo Teoría "X" y Teoría "Y"

Supuestos: TEORIA X	**Supuestos:** TEORIA Y
- La gerencia es la responsable de la organización de los recursos de una empresa - Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y	- En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores con la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho.

también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización - Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.	- Estas necesidades ya no son motivadores del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque, "*una necesidad al ser satisfecha debía de ser motivador de la conducta" (Maslow)* - El hombre cuya necesidad se frustra está enfermo y su enfermedad tendrá incidencia en la conducta. Nos equivocaremos sui atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a su "naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades egoístas y de autorrealización
Valores del supervisor - El hombre medio es indolente por naturaleza - Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan - Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas. - Por naturaleza, es reacio al cambio - Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo	**Valores del supervisor** - El ser humano tiene iniciativa y es responsable - Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos - Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse - Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.
Actitudes derivadas de la función de supervisión - Organizar el trabajo con tareas simples y con tiempos y movimientos	**Actitudes derivadas de la función de supervisión** - Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización

Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas Reglas sólidas de disciplina	Fomentarán la toma de decisiones de los subordinados Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección,

3.6. TEORÍA Z. (William Ouchi)

Después de la década de 1970 y la crisis energética del petróleo, en la industria estadounidense entraron en decadencia los niveles de productividad, mientras en las empresas japonesas sus indicadores iban en alza.

Para ese entonces William Ouchi se preocupó por conocer la causa del fenómeno japonés, de lo cual indujo que en el estilo gerencial estaba la diferencia entre ambas culturas. Publicando su estudio bajo el título de: *Theory how American Business can meet the Japanese Challenge,* conocida como Teoría Z, debido al rasgo característico de las empresas norteamericanas que se asemejaban en el estilo gerencial al japonés.

La Teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente.

Lecciones básicas de la Teoría Z.

Confianza en la gente
Atención puesta en las sutilizas de las relaciones humanas
Relaciones sociales estrechas

Guías de Acción que deben seguir las organizaciones para su desarrollo

Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que desempeña

Analizar la filosofía de su compañía

Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía

Desarrollar habilidades para las relaciones humanas

Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema

Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos

Hacer que el empleo sea más estable

Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque largo plazo)

Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización

Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura

Buscar los lugares precisos dónde poner en práctica la participación

Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.

Características de las empresas estudiadas por Ouchi

Tipo A Americana	Tipo Z	Tipo J Japonesa
Empleo corto plazo Evaluación y promoción rápida Carreras especializadas Mecanismos explícitos de control Toma de decisiones individuales Responsabilidad individual Interés segmentado en el individuo	Empleo a largo plazo Evaluación y promoción lentas Carreras medianamente especializadas Mecanismos implícitos e informales de control con medición explícita formalizada Toma de decisiones mediante consenso Interés integralista en el individuo	Empleo de por vida Evaluación y promoción lentas Carreras no especializadas Mecanismos implícitos de control Toma de decisiones colectiva Responsabilidad colectiva Interés integralista en el individuo

Bibliografía Unidad 3.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico. Ed. McGraw-Hill. Ciudad de México, 1996.

KOONTZ, Harold, Cyril O´donnel y Heinz Weihric. Administración. ed. 3. Ed. McGraw-Hill. Bogotá, 1986.

STONER, James A.F., Charles Wankel. Administración. ed. 3. Ed. Prentice Hall, Ciudad de México, 1989.

www.dscc.cc.tn.us/phillips/assgnme.htm

- http://servidorfce.fce.unal.edu.co/docentes/bparrar/taylor/index.htm
- www.unil.ch/cwp/doc/pbib1.html
- www.staffs.ac.uk/sands/buss/mandev/m_qm/t_dis/disd.htm
- www.banrep.gov.co/blavirtual/pg-contea.htm#admin
- http://courses.bus.ualberta.co/orga432/mayo.htm
- www.geocities.com/athens/olympus/8455/index.htm
- http://sopa.fortunecity.es/botones/132/index4.html