

UNIDAD 2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS



Figura 2.1 Introducción a las teorías administrativas de los nuevos tiempos y nuevas escuelas.

Tabla de contenido

UNIDAD 2. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
2.1. Referente histórico de la teoría administrativa	5
2.2. La administración científica.....	7
2.2.1 Postulados de la administración científica.....	11
2.2.2 Organización racional del trabajo	11
2.2.3 Principios de la administración científica.....	14
2.3. La teoría clásica de la administración.....	16
2.3.1 Principios de la administración en la teoría clásica	19
2.4 Teoría humanística.....	23
2.4.1 Origen de la teoría humanística	24
2.4.2 Principales representantes	26
2.4.3 Experimento de <i>Hawthorne</i>	28
Resumen.....	32
Bibliografía.....	33

Introducción

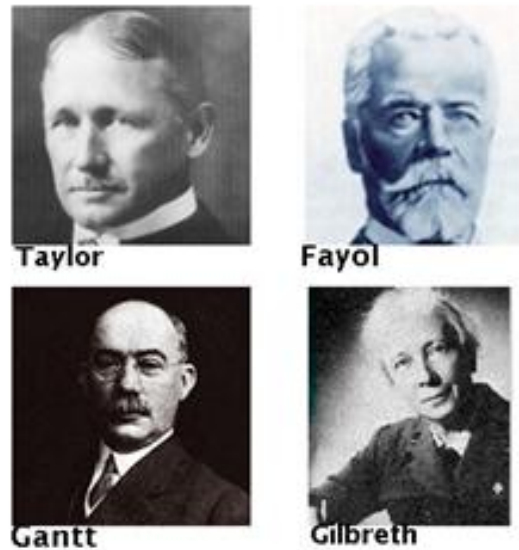


Figura 2.2 Clásicos de la administración.¹

Tal como se pudo revisar en la unidad 1, la administración es el resultado histórico e integrado de la contribución de numerosos acontecimientos sociales económicos y culturales, así como de los aportes recibidos de un sinnúmero de estudiosos en diversos campos de las ciencias, por ello en esta unidad que comienza se hará énfasis especial en el estudio del pensamiento administrativo que desde finales del siglo XIX comenzó a formalizarse a través de la investigación y dedicación de diversos autores, considerados como los pioneros del proceso administrativo, quienes a través de la formulación de sus postulados y teorías dieron cuerpo a lo que es hoy el pensamiento administrativo.

De esta manera y teniendo en cuenta que la administración juega un papel muy importante en el desarrollo de cualquier actividad humana y dentro de todo tipo de organizaciones, el estudio del cuerpo de conocimientos que contiene la corriente administrativa desarrollada a finales del siglo XIX y principios del siglo XX constituye un elemento vital en la formación y asentamiento de los referentes conceptuales en el pensamiento de nuestros administradores de empresas.

¹ http://www.name-list.net/img/images.php/Winslow_3.jpg

Objetivos

Objetivo general

Identificar y comprender el pensamiento de los fundadores de la teoría científica, administrativa y humanística, quienes a partir de sus investigaciones realizaron grandes aportes a la ciencia de la administración.

Objetivos específicos

- Conocer el origen de teoría científica, sus postulados y principios.
- Comprender el origen de la teoría administrativa, sus principios y aportes a la disciplina.
- Conocer el origen de teoría humanística, sus representantes y aportes.

2.1. Referente histórico de la teoría administrativa

A partir de las grandes transformaciones ocurridas en el siglo XIX, tanto en el sector público como en el sector privado con la consolidación de los Estados-nación y la revolución industrial respectivamente, se organizaron e incrementaron el número de empresas para atender las crecientes demandas que surgían en ese momento, derivando esto en la producción en masa con el consecuente progreso tecnológico, denominado industrialización. Una de las consecuencias más importantes de la revolución industrial fue el sistema fabril de producción, que implicó reunir en un solo espacio herramientas y equipos de trabajo, materias primas y personas –artesanos que dominaban las artes de un oficio, convertidos en operarios contratados para prestar sus servicios dentro de una fábrica–, con lo que se dio origen a las primeras prácticas de la administración referidas a la supervisión, control y vigilancia del proceso de producción y trabajo.

Circunstancia que obligó a buscar mejores métodos de trabajo para aprovechar al máximo los recursos existentes. Entonces surge formalmente la administración como una actividad socialmente útil y necesaria, como una actividad social, necesaria para conducir y encausar el trabajo cooperativo de las personas hacia el cumplimiento de objetivos y metas de producción.



Figura 2.3 La revolución industrial y el pensamiento administrativo.²

² http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/76/Penn_oil_1864.jpg. Recuperado el 19 de mayo de 2014, 11:30.

En las primeras fábricas los administradores eran totalmente empíricos; no se contaba con la sistematización de los conocimientos que apoyaran la práctica. Evidentemente, se gestó una gran transformación de la industria; los mercados se desarrollaron al mismo tiempo que lo hicieron las vías de comunicación y transporte; surgieron nuevos materiales y se perfeccionaron las herramientas que hicieron la producción rápida.

Es en esta etapa donde se sientan las bases de la administración tal como se conoce hoy; cierto número de estudiosos dedicaron su tiempo, esfuerzos y recursos a investigar y profundizar sobre la administración como una actividad diferenciada, encargada de supervisar y controlar el proceso de producción y trabajo: que los operarios cumplieran con las tareas para las cuales habían sido contratados y que se hiciera uso adecuado de los materiales y equipos, constituía, entonces, la función principal de la administración.

A principios del siglo XX, *Frederick W. Taylor* y *Henry Fayol* hacen la primera sistematización e integración de los elementos que conforman el contenido de la administración, proponiendo la sustitución del empirismo y la improvisación en la administración, por un enfoque formal que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica. Postulados que fundamentan la **teoría científica y la teoría clásica**, respectivamente, de las cuales nos ocuparemos más adelante.

Previa y/o conjuntamente con ellos, otros personajes avanzaron en estudios e investigaciones, que a continuación, de manera muy breve, vamos a observar:

<p>Adam Smith (1723-1790)</p>	<p>Pueden encontrarse en su libro <i>La Riqueza de las Naciones</i> referencias a la división social del trabajo. En este sentido Smith apunta que la especialización influye decisivamente en la división por ocupaciones o profesiones en la sociedad en su conjunto. El esquema económico smithiano parte de la afirmación categórica de que la fuente de la riqueza se halla en el trabajo. De esta afirmación se desprende que aumentando la productividad laboral, aumentaremos también la riqueza. Por otro lado, Adam Smith piensa que la división del trabajo es la causante del aumento de la productividad. Así pues, concluye que es la división del trabajo lo que hace crecer la economía de un país.</p>
<p>Charles Babbage (1792-1891)</p>	<p>Inglaterra, 1832. Babbage escribió el tratado <i>Economía de la Maquinaria y de la Manufactura</i>, en el que señala algunos principios para lograr mayor productividad. Pensó que la ciencia y las matemáticas podían ser aplicadas en la administración.</p>
<p>Henry R. Towne (1882)</p>	<p>Industrial estadounidense, formuló principios y reglas que trató de llevar a cabo en su propia empresa que fracasó por la falta de convencimiento de otros ingenieros y dirigentes.</p>

<p>Robert Owen (1771-1858)</p>	<p>Nacido en Escocia. Owen concebía el papel del administrador como un reformador. Construyó mejores viviendas para sus trabajadores y organizó una tienda de la compañía, donde se podían comprar artículos baratos.</p>
<p>Henry Metcalfe (1847-1917)</p>	<p>En 1885 fue director de un arsenal del ejército y establecía la propuesta de que hay una “ciencia de la administración” afirmación basada en principios que pueden aplicarse a una gran variedad de casos. Y cuyos principios pueden determinarse registrando las observaciones y experiencias y comparándolas. Describió un sistema precursor para control de costos y materiales.</p>

Tabla 2.1 personajes que aportaron en estudios e investigaciones a la teoría administrativa.

Taylor y Fayol, desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. El estadounidense *Frederick Winslow Taylor*, desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. El europeo *Henri Fayol* desarrolló la llamada teoría clásica la cual se ocupa por el aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración.

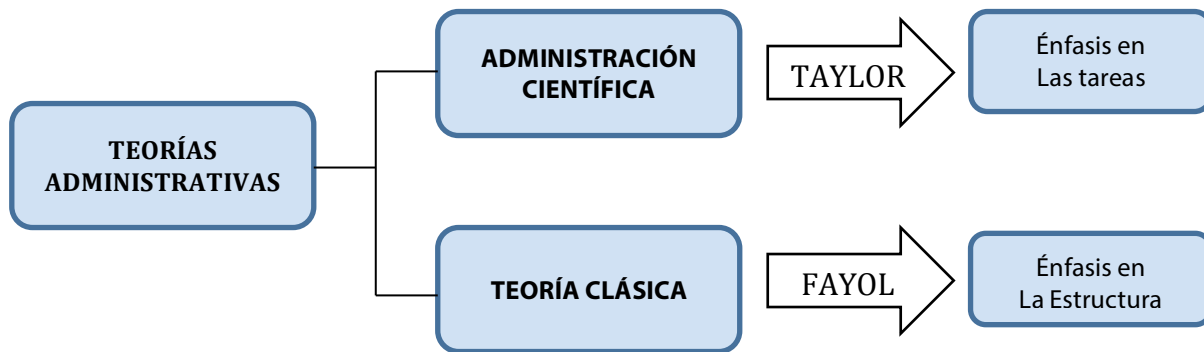


Figura 2.4 Teorías administrativas³.

2.2. La administración científica

Para comprender el esquema básico de la administración científica, es importante tener presente los trabajos de su pionero y exponente, el norteamericano *FREDERICK TAYLOR*. Dentro de sus obras la más conocida es la de Principios de la Administración

CHIAVENATO I. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2004) McGraw Hill. México. Séptima edición.

Científica, que como su nombre lo menciona la búsqueda de soluciones, su estudio y formulación de postulados, tiene como base el método científico. Desde allí busca un mejoramiento de la eficiencia empresarial, partiendo del análisis de los métodos practicados por los jefes y trabajadores en cuanto a la ordenación y ejecución de las actividades y operaciones.



Figura 2.5 Frederick Winslow Taylor⁴

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Fundador de la administración científica, nació en Filadelfia (Estados Unidos). Procedente de una familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en la disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro. En sus primeros estudios tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la revolución industrial. En 1878 inició su vida profesional como obrero en Midvale Steel Co., pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller e ingeniero en 1885, después de graduarse en Stevens Institute. En ese tiempo estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea.

Las características de la producción industrial, en la época de *Taylor*, eran todo lo contrario a lo que hoy se llama producción eficiente. Los empresarios creían que el mejor indicio de una buena administración consistía en lograr mantener la nómina de salarios lo más baja posible, con el fin de obtener buenas utilidades. El trabajo humano se consideraba como una mercancía –sometida a las leyes de la oferta y la demanda-, lo cual generaba el problema de la competencia entre la oferta de la mano de obra. Para defenderse de la explotación, y como respuesta al maltrato y los bajos salarios, los obreros formaban sindicatos y aumentaban las exigencias en cuanto a obtener mejores condiciones para el trabajador. Como medida de defensa obrera contra la explotación, hubo una sensible reducción del rendimiento de trabajador, a quien el sindicato exigía producir lo menos posible como condición para que contara con su respaldo.⁵

Toda la obra de *Taylor* se realizó dentro del concepto que las diversas actividades que se ejecutan en las empresas deben realizarse racionalmente mediante la aplicación de métodos científicos. A esta posibilidad de racionalización se llega si previamente se estudian todas las actividades industriales con el fin de establecer así sus características y deducir los mejores métodos. Este estudio de las actividades industriales conduce a formular conclusiones que permiten mejorar la eficiencia del trabajador que las ejecuta y también a la integración de una teoría administrativa en cuanto a la organización y supervisión del trabajo.

⁴ «Frederick Winslow Taylor crop». Publicado bajo la licencia Dominio público vía Wikimedia Commons - https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg#/media/File:Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg.

⁵ Taylor, F. (1979). Principios de la Administración Científica. Editorial Ateneo, Buenos Aires.

Los orígenes del enfoque científico de la administración deben buscarse en las consecuencias generadas por la revolución industrial, las que se pueden resumir en dos:

- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
- La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

Taylor inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero y más tarde amplió sus conclusiones para la administración general. Su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo. En el nivel operario, efectuó un paciente trabajo de análisis de las tareas de cada obrero, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos gradualmente. Comprobó que el obrero producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz, con el equipo a su disposición. Concluyó que si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final, terminaría ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría acomodándose perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad. Circunstancia que dejó escrita en comentarios hechos en su libro *Principios de la Administración Científica*:

“Por una persona que trabaja demasiado hay un centenar de individuos que, todos los días de su vida y con toda intención, trabajan poco, muy por debajo de lo que podrían hacer, y con este comportamiento, ayudan a establecer condiciones tan malas en la productividad que llevan necesariamente al resultado final de los salarios bajos”.

“El haraganeamiento o bajo rendimiento tienen su origen principal en dos causas: primera, el instinto natural y la tendencia en el hombre a tomarse las cosas con calma, algo que podríamos llamar “bajo rendimiento natural”. Segunda, por un razonamiento más intrincado, originado por sus relaciones con los demás trabajadores, a lo cual podríamos llamar “bajo rendimiento sistemático”.

Hay, como es natural, personas de energías, vitalidad y ambición desusadas que escogen, como es natural, el paso más rápido, establecen sus propias normas y trabajan arduamente aunque pueda ser contra sus propios intereses. Pero estos pocos hombres, fuera de lo corriente, no sirven más que para establecer un contraste que destaca aún más la tendencia del hombre común”⁶

Sus experiencias como obrero, compañero y capataz de los trabajadores, lo llevaron al convencimiento de que existía una diferencia enorme entre el trabajo que ejecutaba un obrero común y el que podía ejecutar un obrero entrenado y bien dirigido. Pero lo que más le sorprendió fue que ni los patronos y los obreros se habían dado cuenta de que

⁶ Taylor, F. (1979). *Principios de la Administración Científica*, traducida al español por Editorial Ateneo, Buenos Aires.

esa diferencia alcanzaba, a veces, la proporción de uno a cuatro; es decir, que mientras un obrero calificado podría producir cuatro unidades, el obrero no calificado apenas podía producir una. Dicho evento, fue plenamente demostrado a través de sus investigaciones donde comprobó que, efectivamente el entrenamiento sumado a los incentivos, aumentaba la productividad del trabajador.

De igual manera, puso énfasis, en la importancia que tiene la coordinación de los departamentos de una empresa para que, al evitar un funcionamiento desarticulado, se logre una armonía empresarial que implica la disminución del despilfarro industrial y la ineficiencia laboral.

Taylor concluyó que, para cambiar la mentalidad de su época y modificar las actitudes imperantes, se requería asumir un nuevo pensamiento por todas las partes involucradas:

- Los patronos
- Los obreros
- Y el pueblo

Donde el aumento de la eficiencia tiene que redundar en beneficio de las tres partes y no únicamente en el aumento de las utilidades para el patrón y de salarios para el obrero. En su obra *Principios de la Administración Científica*, se expresa así:

“Creo firmemente, que se hallarán los medios para obtener la eficiencia del patrón como así mismo la del trabajador, y luego una equitativa distribución de las ganancias de acuerdo con los principios de la administración científica, que tiene como única mira el logro de justicia para las tres partes...”

Al finalizar la exposición de principios de *Administración Científica*, *Taylor* resume su pensamiento acerca de lo que debe ser el nuevo sistema de administración, así:

Al finalizar la exposición de principios de *Administración Científica*, *Taylor* resume su pensamiento acerca de lo que debe ser el nuevo sistema de administración, así:

- Ciencia, no regla empírica
- Armonía, no discordia
- Cooperación, no individualismo
- Rendimiento máximo, en lugar de producción restringida
- Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

2.2.1 Postulados de la administración científica

Teniendo como referente la afirmación de que el principal propósito de la administración, consiste en lograr la máxima prosperidad para patronos y obreros, *Taylor* formula una serie de recomendaciones, con el fin de orientar la reorganización de las empresas. Recomendaciones que hoy se conocen como **postulados**, veámoslos:

- La industria, para su funcionamiento satisfactorio, debe ser organizada científicamente; es decir, aplicar el método científico en sus procesos.
- Con base en el conocimiento de los métodos y tiempos necesarios, se puede formular un buen plan de dirección y racionalización del trabajo, así como aumentar la productividad de los obreros, midiendo constantemente sus labores y dándoles a conocer sus realizaciones, para estimularlos.
- Aumento de los salarios con base en un mejor funcionamiento de la empresa; esto en cuanto a la racionalización de los costos de producción y en cuanto al incremento de la productividad.
- Los capataces deben supervisar al menor número posible de operarios y la maquinaria bajo su responsabilidad debe agruparse en un solo taller. Las labores deben someterse a una doble inspección para garantizar su calidad.
- Las relaciones con los trabajadores deben hacerse de manera científica. La responsabilidad de las labores debe distribuirse entre la dirección y entre los obreros. Para esto, el obrero requiere capacitación previa y debe imperar un ambiente cordial y un reconocimiento de la condición del individuo.
- Los sistemas de salarios deben tener como base la cantidad y calidad de las labores realizadas. Estas deben ser medibles, para que se pueda pagar a cada obrero u operario según su contribución diaria a la producción total.

2.2.2 Organización racional del trabajo

Como parte de la administración científica, aparece la práctica y técnica administrativa, conocida con el nombre de **estudio de tiempos y movimientos**, la cual ha alcanzado un gran desarrollo en nuestros días, siendo la base de la ingeniería industrial y de gran adelanto para los procesos de producción, por lo que se considera a *Taylor* también como padre de la ingeniería industrial.

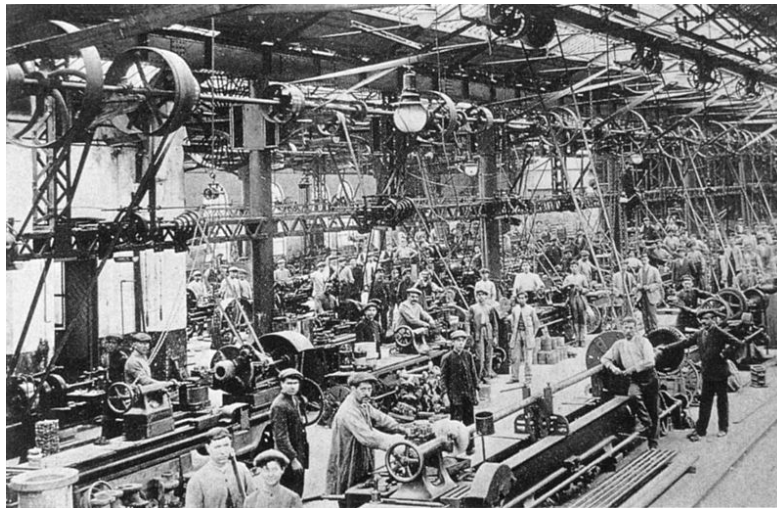


Figura 2.6 Taylor elaboró un sistema de organización racional del trabajo, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos, y el cronometraje de las operaciones⁷.

Este intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios, recibió el nombre Organización Racional del Trabajo (ORT), la cual tiene fundamento en los siguientes aspectos:

Fundamentos de la ORT	
Análisis del trabajo y estudio de movimientos	Considera que el trabajo se puede efectuar mejor y más económicamente mediante el análisis de las tareas que lo integran, esto es, partiendo de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea. Lo movimientos inútiles eran eliminados, mientras los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos, para que el obrero economizara tiempo y esfuerzo.
Estudio de la fatiga humana	Considera que la fatiga predispone al trabajador a disminuir la productividad y la calidad del trabajo; a la pérdida de tiempo; a la rotación de personal; a las enfermedades y accidentes laborales. Por tanto, la fatiga reduce la eficiencia. En consecuencia, se hacen estudios relativos al uso del cuerpo humano en el lugar de trabajo, a la distribución física del sitio de trabajo y al desempeño de las herramientas y/o equipo que usa el obrero. Con lo cual se pretendía racionalizar los movimientos eliminando aquellos que producen fatiga.

⁷ <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/b/bc/Taller~1.jpg/800px-Taller~1.jpg>

<p>División del trabajo y especialización del obrero</p>	<p>El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos crearon las condiciones para la restructuración de las operaciones empresariales, dando como consecuencia la división del trabajo y la especialización del obrero con el fin de elevar su productividad. Al comprobarse que el trabajo puede ejecutarse mejor y de manera más económica mediante la subdivisión de tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería limitarse a la ejecución de una sola tarea, o de tareas sencillas y elementales. Desde entonces, el obrero perdió la libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, sencilla y estandarizada, durante su jornada de trabajo.</p>
<p>Diseño de cargos y tareas</p>	<p>El principio básico en el diseño de cargos es que cada cargo debe contener un número limitado de tareas relacionadas, las cuales requieren habilidades similares y periodos que permitan controlar y comparar los resultados con determinados estándares de producción. Para cada tarea hay un método apropiado, pues los cargos y tareas se diseñan para que el trabajador las ejecute de forma automatizada: éste (el trabajador) debe hacer, no pensar ni decidir.</p>
<p>Incentivos salariales y premios por producción</p>	<p>Para lograr la colaboración del obrero, Taylor desarrolló los planes de incentivos salariales y de premios por producción. La idea fundamental, era que la remuneración basada en el tiempo (pagos mensuales, quincenales etc.) no estimulaba a trabajar más, y que debería ser sustituida por la remuneración basada en la producción de cada obrero (salario por pieza o a destajo): quien produjese poco ganaría poco y el que produjese mucho ganaría en proporción a su producción. Lo cual requería entonces un estímulo salarial.</p>
<p>Concepto del homo economicus</p>	<p>Considera que toda persona está motivada únicamente por las recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras, el hombre busca el trabajo, no porque le guste, sino como medio para ganarse la vida. El hombre está exclusivamente motivado a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir. Así las recompensas salariales influyen profundamente en los esfuerzos individuales en el trabajo y hacen el que obrero llegue al máximo de su capacidad de producción para obtener mayor ganancia.</p>
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Considera que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también del conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y por ende disminuyen la fatiga. Sobre lo cual se hicieron estudios acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La adecuación de instrumentos, herramientas de trabajo y equipos de producción. - La distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción. - El mejoramiento del ambiente físico del trabajo - El diseño de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos como transportadores, clasificadores, contadores etc.

Estandarización	Considera que es importante establecer dentro de las empresas patrones o estándares en los métodos , procesos de trabajo, máquinas, equipos, herramientas de trabajo, materias primas y demás componentes, que permitan reducir la variabilidad y diversidad del ciclo productivo y, por consiguiente eliminar el desperdicio e incrementar la eficiencia.
Supervisión funcional	La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor y no por una centralización de la autoridad. Taylor propugna por la supervisión funcional, existencia de diversos supervisores especializados en determinada área, con autoridad sólo en su especialidad sobre los mismos subordinados.

Tabla 2.2 Fundamentos de la ORT⁸

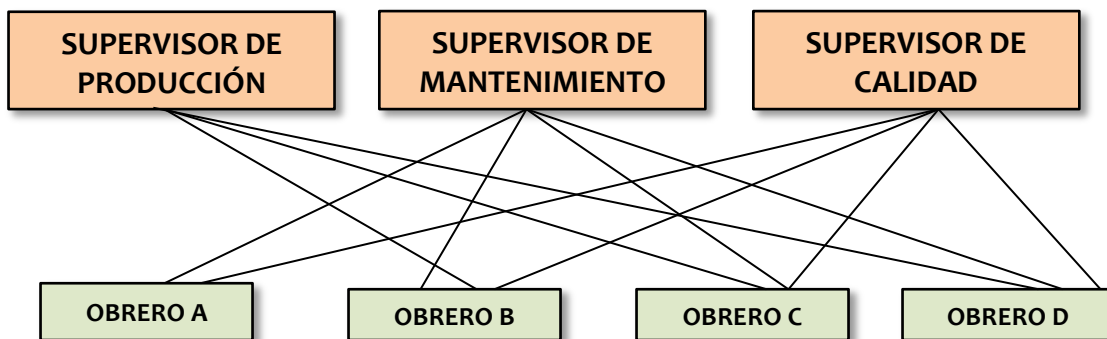


Figura 2.7 Diagrama de la Supervisión funcional de Taylor.

2.2.3 Principios de la administración científica

Como hemos podido analizar, para *Taylor*, la organización y la administración deben estudiarse y tratarse científicamente y no empíricamente, la improvisación debe ceder el lugar a la planeación y el empirismo a la ciencia. Por ello la esencia de su pensamiento descansa en cuatro principios.

⁸ Cuadro elaborado a partir la información del libro El Estudio de los Puestos de Trabajo. José Roig Ibañez.1996. Edición Díaz de Santos S.A.

<p>Desarrollo de una ciencia del trabajo</p>	<p>Cualquier trabajo es susceptible de ser estudiado “científicamente” mediante la descomposición en sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, elementos inadecuadamente combinados, secuencias de éstos que pueden alternarse, etc. Este principio se fundamenta en el desarrollo de una serie de herramientas (estudios de métodos, tiempos, incentivos), que ofrecen una forma sistematizada de buscar el aumento de la productividad y la eficiencia mediante la racionalización del trabajo.</p>
<p>Selección científica del trabajador</p>	<p>A partir del principio anterior, donde existiendo una ciencia del trabajo que determina las tareas, métodos, procesos, y movimientos, es posible conocer las características físicas y mentales que la realización de determinada labor exige, permite entonces, seleccionar a los más capaces para desempeñar un trabajo dado, proporcionando, adicionalmente, al trabajador el entrenamiento y capacitación necesaria.</p>
<p>Colaboración cordial de los patronos para con los trabajadores</p>	<p>Taylor señala que, bajo la administración científica, el patrono tiene una responsabilidad importante al colaborar cordialmente con los trabajadores; de esta forma el trabajador conoce las bondades de esta nueva ciencia del trabajo y lograr su aplicación y, consecuentemente, la realización del trabajo y cumplimiento de objetivos.</p>
<p>División casi por igual del trabajo</p>	<p>Este cuarto principio taylorista establece que debe hacer una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. A la dirección (patrono) le corresponde la labor de desarrollar la ciencia del trabajo, el trabajo intelectual, la planeación y al obrero le corresponde, la ejecución del trabajo. El llevar a cabo las tareas asignadas.</p>

Tabla 2.3 Principios de la administración científica⁹.

El mayor mérito de *Taylor* está realmente en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización, lo cual no sólo revolucionó por completo la empresa, si no que tuvo gran impacto en la administración. Desgraciadamente poco o nada de la “revolución mental” que pedía *Taylor* se realizó en la práctica. Si bien los administradores adoptaron fácilmente la nueva tecnología, la filosofía de *Taylor* no corrió con igual suerte. Con mucha frecuencia los aumentos de productividad llevaron a despidos o modificaciones en las tarifas a destajo, que equivalían a que los trabajadores produjeran más por la misma paga. El aumento de salarios y la mejora de las condiciones de trabajo de que gozan los trabajadores de hoy no fueron consecuencia únicamente de una voluntaria redistribución de las utilidades por parte de la administración, sino más bien del enorme crecimiento de los sindicatos después de la depresión y de la escasez de mano de obra en los días que siguieron a la segunda guerra mundial.

⁹ Cuadro elaborado a partir de los principios de la Administración Científica. Principios de la Administración Científica, traducida al español por Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1979.

2.3. La teoría clásica de la administración

Doctrina administrativa, teoría general de la administración, ciencia de la administración, teoría universalista o fayolismo son algunos de los términos con los cuales se suele citar a esta importante teoría. Mientras que en los Estados Unidos, *Taylor* y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la administración científica, en 1916 surge, en Francia, la llamada teoría clásica de la administración que se difundió con rapidez por Europa. Si la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se distinguirá por la especial atención en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Según la administración científica, esa eficiencia se lograba a través de la racionalización del trabajo del obrero, pero en la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos o secciones o departamentos o divisiones y/o personas. *Henry Fayol*, ingeniero francés, fundador de la **teoría clásica de la administración**, parte de un enfoque global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción estructural de la organización, en contraposición a la visión analítica y concreta de *Taylor*.



Figura 2.8 Henry Fayol¹⁰

Henry Fayol (1841-1925), fundador de la teoría clásica, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la revolución industrial y, más tarde, la primera guerra mundial. Se graduó en ingeniería de Minas a los 19 años e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de minas y a los 47 ocupó la gerencia general de la *Compagnie Commantry Fourchambault et Decazevilla*, que entonces afrontaba una situación difícil. Su administración fue exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en situación de notable estabilidad

Henry Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones a saber:

- **Funciones técnicas:** relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Funciones comerciales:** relacionadas con la compra, la venta y el intercambio.

¹⁰ «Frederick Winslow Taylor crop». Publicado bajo la licencia Dominio público vía Wikimedia Commons - https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg#/media/File:Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg.

- **Funciones financieras:** relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de seguridad:** relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- **Funciones contables:** relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- **Funciones administrativas:** relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y, están siempre, por encima de ellas.

En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas, se denominan áreas de producción, manufactura, misionales u operaciones; las funciones comerciales, se llaman área de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman área financiera, que incluyen las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior. Además, surgió el área de recursos humanos o de administración del talento humano.



Figura 2.9 Funciones mas comunes en las empresas.

Para *Henry Fayol* los elementos de la función de la administración, tomados en conjunto constituyen el proceso administrativo, y se encuentran en cualquier trabajo que lleve a cabo el administrador.

Dichos elementos son:

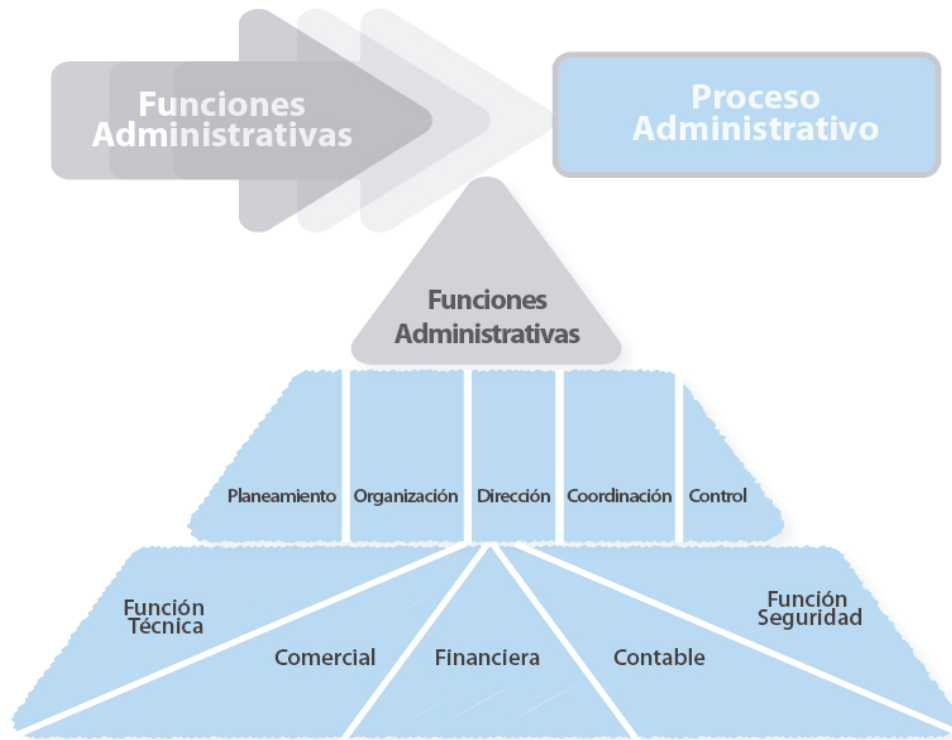


Figura 2.10 El proceso administrativo.

Elementos

- **Prever:** avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organizar:** constituir el doble organismo material y social de la empresa.
- **Mandar:** dirigir y orientar el personal.
- **Coordinar:** juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Según *Fayol*, las funciones administrativas, se reparten en todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no son privilegio de la alta dirección. Es decir, no se concentran en la cúpula de la empresa, sino que se distribuyen de manera proporcional entre todos los niveles jerárquicos de la empresa. Al respecto sus conclusiones son las siguientes:

- La capacidad principal de un obrero es la capacidad técnica.
- A medida que se asciende en la escala jerárquica, la importancia de la capacidad administrativa aumenta, en tanto que disminuye la capacidad técnica.
- La capacidad principal del director es la capacidad administrativa. Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico del director, más necesita de la capacidad administrativa.
- Las capacidades comercial, financiera, de seguridad y contabilidad tienen la máxima importancia para los niveles inferiores. A medida que se asciende, su importancia disminuye.

Aunque la organización es en cierto modo igual a administración, Fayol hace una distinción sencilla: la administración es la totalidad de la cual la organización es una de las partes. Partiendo de esta división advierte además que la organización es una unidad social, pero también es una función administrativa. Como unidad social, está conformada por personas que interactúan de manera permanente para el cumplimiento de un objetivo común y se divide, a su vez, en organización formal (la establecida oficialmente por la empresa) y organización informal (la que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal). Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos.

2.3.1 Principios de la administración en la teoría clásica

A través de su pensamiento y de su obra Henry Fayol, define una serie de principios que permiten orientar el trabajo de los administradores y de los principios generales para gerenciar como: “el faro que permite orientarse; no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto”.

Fayol hace hincapié en que dichos principios no serían de aplicación general, o por lo menos no siempre en la misma proporción. Y también la condición – o situación – alteraría la aplicación de dichos principios. Los principios son flexibles y están sujetos a adaptación para cada necesidad puntual; el punto por reconocer tiene que ver con cómo hacer uso de ellos, lo cual es un arte difícil ya que requiere inteligencia, experiencia, capacidad de decidir y conocimiento respecto de las “proporciones”. Los principios solamente tienen validez en la medida en que la experiencia le encuentra aplicación y sustento.

Al analizar algunos de estos principios, se puede sugerir una agrupación de dichos principios dentro del esquema básico de *Fayol*:

Principios	
División del trabajo	El objeto de la división del trabajo es producir más y mejor trabajo con el mínimo esfuerzo. El trabajador dedicado siempre a la misma tarea y el gerente ocupado de las mismas cuestiones, adquieren capacidad, seguridad y precisión que aumentan su producción. Todo cambio de trabajo implica un adiestramiento y adaptación que reduce el resultado.
Autoridad y responsabilidad	La autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder exigir obediencia. Hay que distinguir entre la autoridad oficial derivada del puesto y la autoridad personal, integrada por la inteligencia, la experiencia, el valor moral, la capacidad directiva, los servicios anteriores y más. En la formación de un jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad oficial. No se puede concebir la autoridad separada de la responsabilidad.
Disciplina	Es obediencia, aplicación, energía, conducta, y muestra exterior de respeto observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados; ya que hayan sido debatidos o aceptados sin discusión previa. Cuando las relaciones entre superiores subordinados dejan mucho que desear, no hay que responsabilizar exclusivamente a los subordinados, porque el mal, es casi siempre, resultado de la ineptitud de los jefes.
Unidad de mando	Cada persona debe recibir instrucciones de un superior únicamente. Ya que cuando un subordinado o departamento, recibe instrucciones de dos o más jefes, se presentan conflictos en las instrucciones y confusión de autoridad. Lo que propicia que se socave la autoridad, la disciplina está en peligro, se altera el orden y se amenaza la estabilidad.
Unidad de dirección	La operación que tiene un mismo objetivo debe ser dirigida por un solo gerente que use un solo plan. Es decir, una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
Subordinación del interés particular al interés general	En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
Remuneración	La remuneración y los métodos de pago deben ser justos y proporcionar la máxima satisfacción a empleados y empleadores.
Centralización	Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

Jerarquía	La línea de autoridad en una organización - representada por cuadros y líneas en un organigrama- pasa en órdenes de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
Orden	Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición mas adecuados para él.
Equidad	La lealtad, el compromiso y la devoción deben obtenerse del personal mediante la combinación de benevolencia y justicia, en el trato de los superiores a los subordinados.
Estabilidad en la permanencia del personal	Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el buen funcionamiento de la empresa, ya que esto genera desmotivación y bajo desempeño.
Iniciativa	Debe de darse, a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
Espíritu de cuerpo	Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol aun los factores pequeños pueden ayudar a desarrollar este espíritu. Recomendaba, por ejemplo, el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Tabla 2.4 Principios de la administración teoría clásica.

Los principios que giran alrededor del poder y las relaciones de poder dentro de la administración:

- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Centralización
- Cadena escalar o jerarquía

Los principios relacionados con las características deseadas en las personas que integran la organización:

- Subordinación de los intereses particulares al interés general
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa del personal
- Unión del personal

Los principios estructurados alrededor del trabajo y su remuneración:

- División del trabajo
- Remuneración.

En consecuencia, la administración para *Henri Fayol* tiene como objeto fundamental, pero no exclusivo, el cuerpo social. La importancia por él dada al elemento que llama organización así como el alto número de sus principios, no dejan duda. La estructura de ese cuerpo social, que es la organización, existe para el logro de objetivos; dicha estructura se compone de una jerarquía, conformada por diversos niveles de autoridad a la que se debe disciplina y que a su vez va de la mano con la responsabilidad, en esa jerarquía debe haber unidad de mando y unidad de dirección. Se presenta un grado determinado de división del trabajo conducente a una especialización de funciones, tareas y actividades. Estas tienen que agruparse o crearse en departamentos y deben asignarse a los miembros de la organización. Dicha asignación no se hace sobre la base de las individualidades, sino a partir de las características de las actividades. La organización formal resultante se registra en organigramas, manuales de funciones etc.

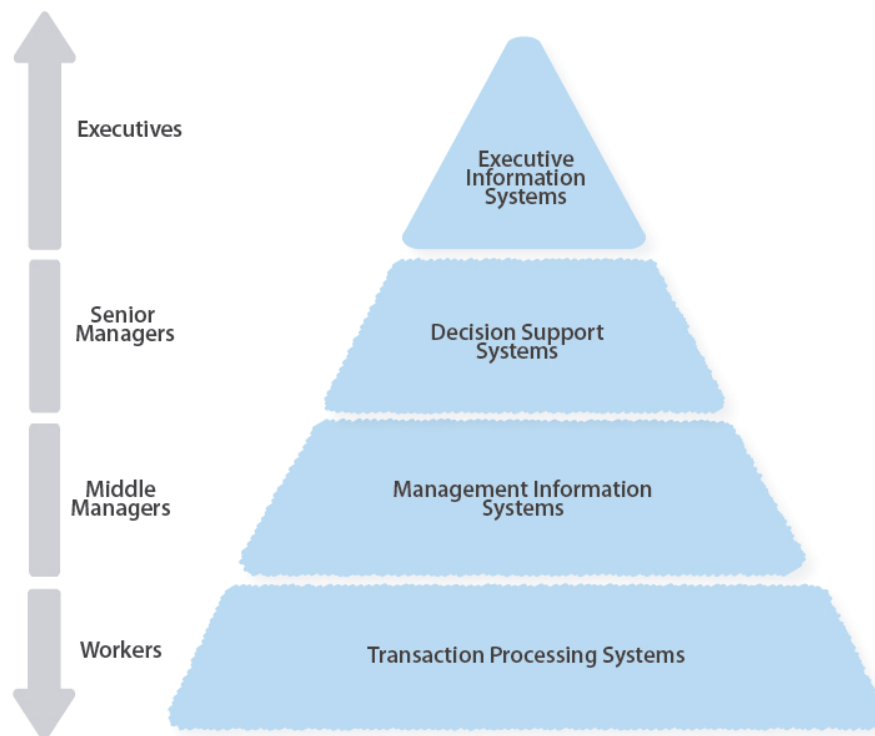


Figura 2.11 Modelo de la pirámide de cuatro niveles de diferentes tipos de sistemas de información basados en los diferentes niveles de la jerarquía de una organización.¹¹

¹¹ Recuperado el 22 de mayo a las 11:40 <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/dd/Four-Level-Pyramid-model.png>

Si la administración científica se caracteriza por hacer énfasis en la tarea que realiza el obrero, la teoría clásica se diferencia por la especial atención en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

2.4 Teoría humanística

La **teoría humanística** o también conocida como **teoría de las relaciones humanas**, constituye un movimiento de resistencia y contraposición a la teoría clásica de la administración. Las modificaciones en lo social, económico, político y tecnológico, así como la generación de conflictos al interior de las industrias, crean la necesidad de enmendar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, originada con ocasión de la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De esta manera poco a poco se busca liberar de estos conceptos rígidos y mecánicos a los trabajadores y adecuarlos a nuevos estándares de vida. Convirtiéndose, el estudio por el aspecto humanístico y las relaciones humanas en las organizaciones, en un movimiento típicamente norteamericano; todo lo anterior enfocado a una flexibilización y reconsideración de aquellos conceptos administrativos rígidos.

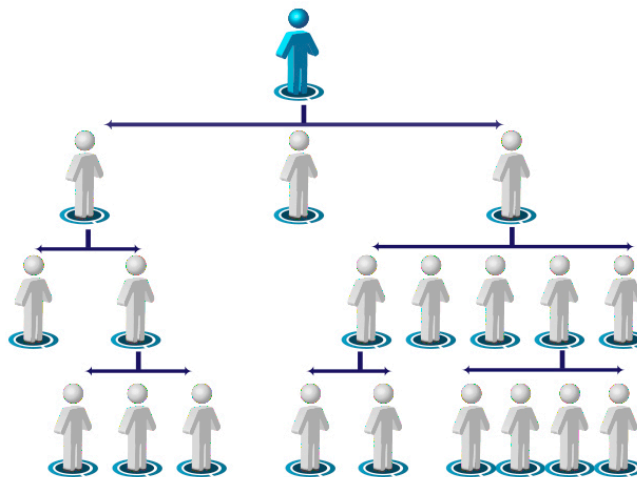


Figura 2.12 La teoría humanística.

La teoría humanística genera una gran revolución en el pensamiento administrativo vigente que se encontraba fundamentado en la teoría clásica y en la administración científica, donde el interés se centraba en la estructura y en la tarea, respectivamente, ahora se cambiaba el centro de interés hacia las personas que trabajaban en las organizaciones.

Entonces, la teoría humanística deja de lado la preocupación anterior, por la máquina y el método de trabajo para dar prioridad a la preocupación por el hombre, su grupo e

interacción social; en consecuencia, de los aspectos sociales y formales se pasa a considerar los aspectos psicológicos y sociológicos de los integrantes de la organización.

2.4.1 Origen de la teoría humanística

El enfoque humanístico surge en los Estados Unidos a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, la psicología, surgida en la primera década del siglo XX, y su aplicación en las organizaciones a través de la psicología industrial. Así como también a la fuerte depresión que azoló al mundo en los años 30, lo cual incrementó la búsqueda de una mayor eficiencia en las organizaciones, generando una verdadera reelaboración de conceptos y una revaluación de los principios administrativos existentes en esa época.

Mientras la administración científica y la teoría clásica de la administración fue desarrolladas por ingenieros, en la escuela humanística comenzaron con estudios e investigaciones realizadas por psicólogos, sociólogos y humanistas.



Figura 2.13 Durante la década de los treinta se crearon sistemas de producción industrial pensados en una mejor vida para el trabajador. Proceso incipiente pero que fue el origen de la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.¹²

En primera instancia los estudios llevados a cabo por la psicología industrial se orientaron hacia dos aspectos básicos:

¹²Tomada de http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0a/Women_drill_press_operators_in_1942.gif

- **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.**
El análisis se fundamenta en la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los trabajadores, a partir de dichas características. Esta selección científica se hacía a través de la aplicación de pruebas. Aquí los aspectos centrales eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.
- **Adaptación del trabajo al trabajador**
El análisis se fundamenta en los aspectos individuales y sociales del trabajador que inciden sobre lo productivo. Los elementos sujetos a estudio eran la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, el liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales y sociales dentro de la empresa.



Figura 2.14 Análisis de los aspectos individuales y sociales del trabajador.

Las cuatro principales causas del surgimiento de esta teoría son:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas,
- Las ideas de la filosofía pragmática de *John Dewey* y de la psicología dinámica de *Kart Lewin*.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

2.4.2 Principales representantes

La **teoría humanística** se inspira en los trabajos de *Hugo Munsterberg*, fundador de la Psicología Industrial. *Munsterberg* se propuso aplicar la psicología a la industria apoyándose en la obra de *Taylor*, señalando como su principal limitación el énfasis en las habilidades físicas de los empleados y la ignorancia de los factores psicológicos. Realizó varios aportes a la administración, entre ellos: estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas, incluyendo factores como monotonía, fatiga, atención y el impacto de la influencia social, combinando, además, ideas de la administración científica con las de la psicología.



Figura 2.15 *Hugo Munsterberg*, fundador de la Psicología Industrial.¹³

De igual manera se tienen los importantes aportes de autores como *Ordway Tead*, *Mary Parker Follett* y *Chester Barnard* enmarcados en lo que se conoce como **teorías de transición**, teniendo como punto en común entre ellos el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración. Este proceso culmina con la **teoría de las relaciones humanas** representada por *Elton Mayo* y *Kurt Lewin* entre otros muchos autores. Veamos a continuación algunos de ellos.

<p>John Dewey</p>	<p>Fue un filósofo, psicólogo, y pedagogo estadounidense. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales.</p>
--------------------------	--

¹³ By Users Vindicator, Rickert on pl.wikipedia (old photograph) [Public domain], via Wikimedia Commons

<p>Ordway Tead</p>	<p>En su obra trató de demostrar que, además de la organización racionalizada del trabajo, hay aspectos que deben preocupar a las empresas; ejemplo, las expectativas y los temores de los obreros. Tead afirma que la administración es ante todo un arte y que el administrador debe ser un maestro que partiendo del conocimiento de la naturaleza humana logre la colaboración de los colaboradores.</p>
<p>Mary Parker Follet</p>	<p>Graduada en la universidad de Harvard en Filosofía y Ciencias Políticas. En su libro la Administración Dinámica, destacó que la administración de empresas es la actividad más dinámica de la sociedad occidental, en especial se refiere al enfoque sicológico de la administración como un medio para conciliar los individuos con la organización.</p>
<p>Chester Barnard</p>	<p>Aplicó sus profundos conocimientos de psicología y sociología en su gestión como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Definió la organización como: "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema donde se coordinan los esfuerzos de diferentes personas."</p>
<p>Kurt Lewin</p>	<p>La psicología dinámica de Kurt Lewin fue fundamental para el humanismo en la administración. Dedicó principalmente su primer estudio a los pequeños grupos y destaca las ventajas en la participación entre los miembros de un grupo de trabajo; ya que su teoría e investigación las desarrolla mediante y conforme a la técnica conocida como "dinámica de grupos"; sus trabajos dieron impulso y origen a numerosos estudios sobre conducta organizacional.</p>

Tabla 2.5 Principios de la administración teoría clásica.

Por la importancia en la formulación de esta teoría, veamos a uno de sus más importantes exponentes:

George Elton Mayo (26 de diciembre de 1880, Adelaida, Australia- 7 de septiembre de 1949), fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teorías de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

Es sobre todo conocido por sus estudios de organización del comportamiento que incluye los estudios de Hawthorne o Hawthorne Studies sobre la lógica del sentimiento de los trabajadores y la lógica del coste y la eficiencia de los directivos que podría conducir a conflictos dentro de las organizaciones.

Esta teoría se cristaliza a partir de los experimentos llevados a cabo en la planta Hawthorne (1924 - 1932) en la Western Electric Company, situada en las cercanías de

Chicago, realizados por Elton Mayo y un grupo de colaboradores de la Universidad de Harvard, la cual pone en entredicho la visión unidireccional del individuo.

2.4.3 Experimento de *Hawthorne*

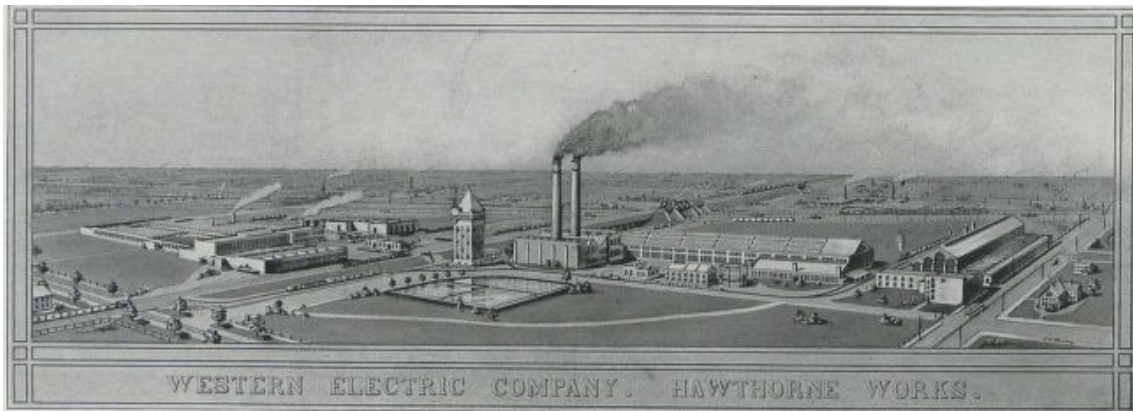


Figura 2.16 El nombre de *Elton Mayo* está vinculado a lo que se conoce como la experiencia de *Hawthorne*, llevada a cabo en 1927, cuando coordinó un experimento en una fábrica de la *Western Electric Company*, situada en Chicago.¹⁴

Desde 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos, había patrocinado estudios en las empresas para averiguar qué tanta influencia ejercía en la productividad del trabajo ciertas condiciones ambientales como luminosidad, ruidos, aireación, calor etc. Igualmente, se buscaba obtener información sobre las causas de la fatiga. Para que esta información, resultara confiable, debería realizarse mediante observaciones planificadas. Por esta razón, en 1927, se encargó a *Mayo* para que dirigiera esta investigación.

La *Western Electric* (fabricación de equipos y componentes telefónicos), desarrollaba una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En *Hawthorne*, en su departamento de montaje de relés de teléfono, trabajaban jóvenes empleadas que realizaban tareas simples y repetitivas que exigían gran rapidez. En la época una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

La investigación tenía como objetivo **determinar la relación que existía entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios**. La misma se realizó en cuatro etapas:

¹⁴ Tomado de http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9d/Hawthorne_Works_aerial_view_ca_1920_pg_2.jpg

<p>Primera etapa</p>	<p>Se seleccionan dos grupos de empleadas que realizan exactamente la misma labor, en condiciones idénticas. El grupo A operaba con una intensidad lumínica que variaba; el Grupo B realizaba su trabajo, con una iluminación constante.</p> <p>Los investigadores pretendían averiguar el efecto que producía la iluminación, en el rendimiento, eficiencia y productividad de los trabajadores. La administración y los investigadores no pudieron obtener conclusiones directas entre las variables. Pero, como se afirmaba anteriormente, encontraron variables psicológicas difíciles de aislar. Las trabajadoras, reaccionaban a la luminosidad del lugar de trabajo de acuerdo con sus propias ideas. Así, creían que cuando tenían muy buena iluminación, estaban obligadas a producir más. Y por el contrario, si bajaba la luminosidad, deberían producir menos. Se pudo comprobar este fenómeno psicológico, porque los investigadores hicieron creer a uno de los grupos que cambiaban la luminosidad, retirando las lámparas del lugar y cambiándolas por otras, supuestamente de menor intensidad lumínica, pero la luminosidad era igual. Resultado: El rendimiento laboral bajó.</p> <p>Los investigadores al observar los efectos negativos obtenidos, proyectaron la investigación hacia la fatiga laboral, por cambio en los horarios, y por introducir periodos de descanso.</p>
<p>Segunda etapa</p>	<p>Se seleccionó un grupo de seis operarias para realizar otro tipo de observaciones. Esta vez se les informó que ellas habían sido escogidas para cooperar en un experimento, explicándoles los objetivos. Se designó a una de ellas para que alcanzara las piezas que las otras cinco debían ensamblar. Se introdujeron otras condiciones de trabajo como periodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo, formas de pago etc. Se les recomendó que trabajaran como lo hacían ordinariamente. Durante un año los investigadores registraron toda la información posible que suministraba el experimento.</p> <p>Hubo un aumento de la producción, supuestamente por el mejoramiento de las condiciones de trabajo, pero luego aún en periodos donde las condiciones de trabajo se desmejoraron, la producción seguía aumentando. Circunstancia que llevó a concluir que había un factor psicológico desconocido que ejercía influencia en las operarias y que las motivaba a rendir más, aún en condiciones de trabajo inferiores a las que habían tenido antes. Se aplicó a una encuesta a este grupo de control, donde se evidenció: a) El no tener una supervisión rígida las hacía sentir mejor y trabajaban con más libertad y menos temores. b) El poder conversar entre ellas daba lugar a un ambiente más agradable. c) El supervisor les permitía participar y ellas se sentían contentas por ser tenidas en cuenta. d) Tuvieron la oportunidad de desarrollar relaciones de amistad que se extendieron más allá del ámbito laboral. Lo cual fortaleció el nivel de colaboración y apoyo mutuo en el desarrollo del trabajo.</p>

<p>Tercera etapa</p>	<p>A partir de los resultados anteriores, se aplicaron una serie de entrevistas que abarcaron muchos más áreas de la empresa. Donde pudieron detectar que, además de los factores físicos ambientales, tiempo y condiciones fisiológicas del trabajo, había una serie de factores psicológico que influían en la productividad y que era necesario conocer científicamente. Dichas entrevistas, permitieron obtener información acerca de sus actitudes y sentimientos, opiniones respecto al trato que recibían y las sugerencias en relación con el tipo de supervisión que deseaban recibir.</p> <p>Los investigadores concluyeron que en una empresa coexisten dos tipos de organizaciones: una formal, regida por las normas, métodos y procedimientos establecidos por la empresa y una informal, que resulta de las relaciones establecidas entre los miembros de la organización y que parte de los intereses comunes, expectativas, emociones y sentimientos.</p>
<p>Cuarta etapa</p>	<p>En esta etapa de busca investigar dicha organización informal. Se escoge un grupo de nueve operadores, todos en la unidad de montaje de terminales para estaciones telefónicas. La experiencia tiene por objeto examinar el comportamiento informal del grupo en condiciones variables de trabajo. Investigación que se llevó cabo durante seis meses (noviembre de 1931-mayo 1932).</p> <p>Se observó que los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos. Ni las relaciones formales de autoridad y de colaboración, ni los incentivos económicos, son los que determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas. Relaciones que tienen más influencia sobre la productividad que la organización formal. De igual manera estos grupos informales pueden entrar en franca oposición con la organización formal. Por ello es importante que la organización logre interesar o atraer a estos grupos informales, para que contribuyan a cumplir con los objetivos de la empresa.</p>

Tabla 2.6 Etapas del experimento *Hawthorne*.

Elton Mayo y sus seguidores, han aportado a la administración orientaciones importantes deducidas de los estudios anteriores, como son las siguientes:

- Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada únicamente por su capacidad física o fisiológica sino también por las normas sociales y las expectativas personales que ella tiene.
- En general, los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados, sino miembros de grupos.
- La teoría humanística contrapone al **hombre económico** u **hombre máquina** frente al “hombre social”
- El comportamiento obedece a causas que el mismo hombre puede ignorar; generalmente se origina en las necesidades enmarcadas en este tipología:

fisiológicas (relativas a la supervivencia como el alimento, el descanso, la protección, la seguridad física), psicológicas (hacen referencia al status, a la relación con los demás, a los conocimientos y a los logros) y sociales (ser aceptado por los demás, ser miembro de un grupo, conseguir el aprecio de otros).



Figura 2.17 La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por la organización formal.

La imposibilidad de satisfacción de tales necesidades genera en el hombre sentimientos negativos como agresividad, tensión, ira, apatía, odio, desinterés, rechazo, pesimismo y enfermedades física y síquicas.

Resumen

El contenido de esta unidad permite, a partir del conocimiento del pensamiento administrativo de pioneros tan importantes como *Frederick Taylor* con la **administración científica**, *Henri Fayol* con la **teoría clásica** y *Elton Mayo* con la **teoría humanística**, entrar en contacto con las diversas y complejas teorías administrativas.

Se observa como, de manera inicial, *Taylor* se preocupa por crear una ciencia de la administración a partir de la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y el énfasis en las tareas. Donde el diseño de cargos y tareas hace énfasis en el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y de montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguran la eficiencia.

Por su parte, *Henri Fayol* se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración desarrollado a partir del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y establecer los principios generales de la administración como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para *Fayol*, la función administrativa se reparte de manera proporcional en todos los niveles de la empresa; el énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación e interdependencia entre dichas partes.

Por su parte, *Elton Mayo* se desliga totalmente de la preocupación anterior, orientada hacia la tarea y la estructura-, para orientarse hacia las personas. Luego de juiciosos estudios de sus seguidores y, especialmente, de los resultados obtenidos a partir del experimento de *Hawthorne*, se introducen nuevas variables al manejo de la administración: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, la importancia del contenido de los cargos y tareas. Rompe, por tanto, con el paradigma anterior, donde las empresas sólo se preocupaban por su supervivencia financiera, buscando una mayor eficiencia para lograr obtener las ganancias previstas.

Bibliografía

- CHIAVENATO, I. Administración. Teoría, Proceso y Práctica. (2001). McGraw Hill. México. Tercera Edición.
- CHIAVENATO I. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2004) McGraw Hill. México. Séptima edición.
- DUBRIN, A. (2000). Fundamentos de administración. Thomson Editores.. Quinta Edición.
- KAST, F y ROSENZWEIG, J. (2000). Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas. México. McGraw Hill/Interamericana. Segunda Edición.
- LADRON DE GUEVARA, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. McGraw Hill. Bogotá.
- RAMIREZ, C. (1988). Fundamentos e Historia de la Administración. Colombia. Unisur.
- REYES, P. Agustín. (1998). Administración Moderna. México. Editorial .Limusa. Primera edición.