

# Unidad 5

## Las escuelas administrativas



*"La organización formal de la empresa industrial constituye la columna vertebral propiamente dicha de la estructura social misma. A partir de ella es posible analizar una parte importante y decisiva de las formas de comportamiento de la empresa y de las relaciones sociales de sus diversos grupos. "*

## LAS ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

### INTRODUCCIÓN

El enorme interés por el estudio de la administración ha creado una amplia gama de diferentes enfoques sobre la misma, los cuales han originado una serie de escuelas o teorías administrativas con sus respectivos seguidores. Los diversos puntos de vista de administradores empíricos o profesionales como ingenieros, psicólogos, economistas, etc. menudo entran en conflicto, creando confusiones sobre cómo debe estudiarse la administración. En la actualidad nos encontramos con muchas escuelas o teorías administrativas señaladas en diversos libros, como mezclas muy variadas, en virtud de que existen autores importantes que no pueden ser identificados específicamente en alguna escuela administrativa. A continuación se señala una lista de echo escuela o teorías administrativas y después se describirá cual es el enfoque principal que se da a la administración encada una de ellas.

- *Escuela empírica*
- *Escuela científica*
- *Escuela clásica*
- *Escuela humano-relacionista*
- *Escuela estructuralista*
- *Escuela humano-conductista*
- *Teoría decisional*
- *Teoría de sistemas*

### ESCUELA EMPÍRICA

El empirismo sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento; cuando se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa sólo en la práctica. Los defensores de esta teoría afirman que la experiencia es el factor fundamental que convierte a una persona en un buen administrador, por tanto, se estudia a la administración por medio del análisis de experiencias, con la intención de obtener generalizaciones, es decir, se destacan los factores que originaron éxitos o fracasos de los administradores en casos particulares, para brindar enseñanzas generales a quienes están interesados en aprender.

Esta escuela considera de poco valor los principios administrativos que puedan darse, ya que el punto de vista empírico se centra en la experiencia. *Ernest Dale*, autor del libro *Los grandes organizadores*, es reconocido como uno de los principales representantes de esta escuela.

Los administradores profesionales afirman que la administración no puede basarse en los postulados del empirismo, simplemente porque dos situaciones administrativas serán raramente idénticas en todos sus aspectos, por consiguiente, no puede suponerse que las técnicas aplicadas

en una situación particular funcionen de la misma manera en otra; puede, sí, filtrarse la experiencia al buscar y reconocer relaciones fundamentales que en diversas circunstancias puedan ser útiles para la solución de nuevos problemas. Para ello se establecen principios o guías de acción que permiten orientar los resultados esperados. Los principios, como parte de la teoría administrativa, cuando son establecidos y comprendidos, ayudan a los administradores a evitar errores fundamentales en su trabajo.

Por tanto, la experiencia es importante pero no suficiente; se requiere también de la preparación dentro de un marco conceptual y la continua supervisión del conocimiento científico. Esta ha sido la posición adoptada desde los primeros teóricos en administración, cuyas aportaciones fueron generalizaciones obtenidas como producto de la experiencia, pero que fincaron las bases que han contribuido a ensanchar el volumen del conocimiento administrativo, clarificando la naturaleza de la administración, lo cual simplifica la capacitación y formación de administradores.

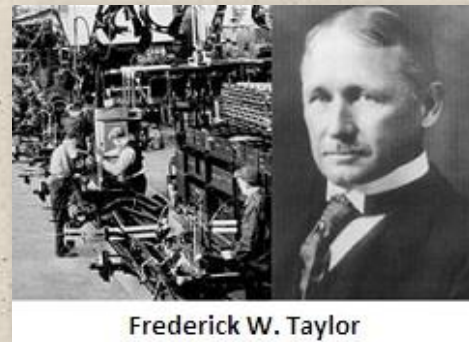
Cabe señalar también que, como en toda profesión, no es suficiente la teoría para ser buen administrador, sin embargo, valorar la importancia de la teoría, por propia experiencia, implica el desperdicio de diversos recursos.

## ESCUELA CIENTÍFICA

A fines del siglo XIX se inició la tendencia a utilizar una metodología denominada "científica", que hiciera de la administración una disciplina basada no solamente en la experiencia, sino en varios principios. La administración científica nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros quienes primero se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción.

En forma unánime, se reconoce al ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor como fundador de esta escuela o corriente administrativa, por la publicación, en 1911, de su obra *Principios de la administración científica*, donde fincó las primeras bases técnicas para la moderna administración.

Frederick W. Taylor (1856-1915) nació en Filadelfia, Estados Unidos. En 1885 obtuvo el título de ingeniero, pero desde muy joven su actividad de trabajo se inició y desarrolló en empresas industriales, ocupando diversos puestos en el área de producción, desde aprendiz de máquinas y herramientas, hasta el de ingeniero jefe.



Su preocupación fundamental fue siempre resolver los problemas que se presentaban en el área de producción, principalmente el referente al deficiente desempeño de los trabajadores, lo cual le llevó a estudiar los problemas de producción en sus mínimos detalles.

En 1900 empezó a difundir mediante conferencias, sus teorías sobre la administración científica, y aunque publicó en 1903 un libro titulado *Shop Management*, donde se refiere

exclusivamente a las técnicas para aumentar el rendimiento de los trabajadores por medio del estudio de tiempos y movimientos, no fue sino hasta la publicación de su libro *Principios de la administración científica* cuando logró atraer la atención e impactar a los interesados en la administración industrial con su teoría "científica", cuyo objetivo principal se concentró en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia. La productividad es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, lo anterior puede expresarse de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos utilizados}}$$



En la productividad quedan involucradas la eficacia y la eficiencia del desempeño individual y organizacional. La eficacia consiste en lograr los objetivos; la eficiencia en obtenerlos con la menor cantidad de recursos. Su libro contiene cinco tópicos relevantes que se refieren a:

- *Productividad*
- *Motivación*
- *Optimización*
- *Organización*
- *Efectividad*

## Productividad

Lograr que el trabajo se realice con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, capital y materiales propiciará una mayor *productividad* que permitirá obtener rendimientos máximos para el patrón y los trabajadores, puesto que el beneficio económico es el interés común de ambas partes; para el trabajador obtener altos salarios; y para el patrón, optimas ganancias. Incrementar la productividad es el fin principal que persigue la administración científica.

## Motivación

Taylor considero firmemente que el hombre poderoso por naturaleza y que solo trabaja por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades. Según Taylor, para contrarrestar las características negativas de los seres humanos será necesario *motivarlos* a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor con las

metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas.

## Optimización

La unidad de análisis básica en la administración científica es el obrero en desempeño de su trabajo, por tanto, la intención debe fijarse en *optimizar* la eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y herramientas que serán empleados.

Un mismo trabajo siempre puede realizarse de distintas maneras y con la utilización de una gran variedad de herramientas; por ello, debe hacerse un estudio y análisis científico de cada trabajo para poder descubrir o perfeccionar los mejores métodos y herramientas que se deben utilizar, para el desperdicio de tiempo y matearles.

## Organización

Debe dividirse la responsabilidad entre directivos y trabajadores; los jefes deben guiar y ayudar a los subordinados y evitar que gran parte del trabajo se deje a la iniciativa de los obreros. Debe haber un especialista en cada actividad que de órdenes a los trabajadores sobre la forma de ejecutar las labores (autoridad funcional).

## Efectividad

Taylor establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de administración científica, los cuales se basan en:

- **El estudio de tiempos y movimientos.**
- **La selección y capacitación del personal.**
- **Un sistema de incentivos y castigos.**
- **La división del trabajo.**

## Estudio de tiempos y movimientos.

Este principio contiene dos estudios que se complementan: el de tiempos y el de movimientos. El primero consiste en analizar las tareas básicas que componen una actividad de trabajo y determinar el tiempo en que debe realizarse cada una de ellas; para establecer los tiempos precisos de ejecución es necesario analizar cuidadosamente los movimientos requeridos en cada actividad de trabajo, con el fin de realizarlo con la mayor eficiencia.

El estudio de movimientos fue desarrollado por los esposos Gilbreth, discípulos de Taylor, quienes llevaron a cabo un estudio minucioso de los movimientos que realizaban los albañiles al colocar ladrillos.

Su análisis reflejó que se realizaban movimientos innecesarios, éstos se fueron eliminando y de un promedio original de dieciocho movimientos para colocar un ladrillo, quedaron sólo cinco. Este estudio impactó a Taylor, quien lo aplicó en la formulación de sus métodos de trabajo en la industria.

**Selección y capacitación del personal.** Principio que consiste en seleccionar cuidadosamente al personal y proporcionarle el entrenamiento adecuado que lo capacite para trabajar con mayor eficiencia.

**Sistema de incentivos y castigos.** Consiste principalmente en motivar económicamente a los trabajadores para lograr mayor cooperación en el trabajo y en establecer sanciones para quienes no cumplan con las metas de trabajo.

**División del trabajo.** Es una distribución del trabajo, en la que se asigna a cada trabajador una función específica dentro del proceso de producción, a la cual dediquen su atención y esfuerzo; la práctica continua de una actividad determinada permitirá lograr la especialización de los trabajadores.

En su obra, Taylor ofrece diversos ejemplos para ilustrar los beneficios que se obtienen al aplicar la administración científica, los cuales van encaminados a lograr un aumento en la productividad para cumplir con lo que consideró el propósito de la administración: incrementar los salarios de los trabajadores y elevar las ganancias de los empresarios; desde luego que estos últimos recibirían la mayor parte de los beneficios económicos, situación característica en el sistema capitalista.

Taylor adquirió fama mundial al traducirse su libro a diversos idiomas; por consiguiente, al difundirse, aceptarse y aplicarse sus teorías, se originó una serie de cambios en la administración de las empresas industriales, principalmente en el área de producción.

Las aportaciones de Taylor representaron el inicio de un gran avance en el estudio de la administración, principalmente en el aspecto técnico; fue el primero en realizar un análisis completo del trabajo, al establecer formas precisas de ejecución; se preocupó por la selección del personal y estableció la necesidad del entrenamiento y la especialización de los obreros. En fin, con su actitud metódica de análisis y organización, revolucionó los métodos de trabajo en las empresas industriales. Sin embargo, en los aspectos humano y social ha sido muy criticado por sus conceptos sobre las características de la naturaleza humana y por los efectos negativos (enajenación, frustración y explotación) que propició la forma de aplicar sus teorías. Las principales críticas que se le han hecho se mencionan a continuación:

1. La implantación de rígidos sistemas de trabajo mecanicistas que establecen cómo deben ser organizadas y ejecutadas las tareas, ocasiona que el hombre trabaje como si

fuera una máquina o un robot; el trabajo automatizado disminuye la exigencia de raciocinio, es monótono y, por tanto, produce enajenación en las personas.

2. Sus conceptos sobre la naturaleza humana originaron que se diera poca atención al hombre, al que consideraba perezoso por naturaleza y sin iniciativa; por consiguiente, las personas debían ser utilizadas como instrumentos pasivos a los que se tendría que capacitar para ejecutar un mejor trabajo y enseñarlos únicamente a recibir órdenes; es común que en la práctica cotidiana, al ser conceptuados y dirigidos de esa forma, ocasione frustración en las personas.

3. Al aumentar la productividad, se ofrecía al trabajador un mejor salario, pero los mayores beneficios económicos quedaban en poder de los empresarios, lo cual provocó una mayor explotación.

El argumento de la película *Tiempos modernos*, protagonizada por Charles Chaplin, constituye una crítica en lo particular a los métodos tayloristas y en lo general al sistema capitalista.

## ESCUELA CLÁSICA



A esta escuela también se le denomina "tradicional", "operacional" o "del proceso administrativo". Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores.

El fundador de esta corriente fue el ingeniero francés Henry Fayol (1841-1925), quien en su obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916, considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa.

Fayol identifica seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales: *funciones técnicas*, relacionadas con la producción de los bienes; *funciones comerciales*, que involucran a las operaciones de compra, venta y cambios de los productos;

**Funciones financieras**, que abarcan a las operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros y la forma de aplicarlos o invertirlos;

**Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección de los bienes y las personas;

**Funciones contables**, que comprenden la realización de inventarios, registros, balances, costos y estadísticas;

**Funciones administrativas**, *son las* que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas. La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en prever,<sup>1</sup> organizar, mandar, coordinar y controlar.

De las seis funciones, Fayol dedica la mayor parte de su obra a describir las administrativas, y señala que la función administrativa es ejercida por todos los jefes, sin importar la actividad específica del puesto en que se desempeñen, ya sea producción, finanzas, ventas, etc. Esta función, contemplada desde una posición jerárquica superior, puede sintetizarse de la siguiente manera: Planear consiste en diseñar planes de acción; organizar es establecer la estructura y relaciones de la organización; mandar es el medio que se utiliza al dirigir y supervisar a los subordinados para obtener el óptimo rendimiento; coordinar es el proceso armonizado que integra las diversas partes de la organización; y controlar consiste en verificar si las cosas resultaron conforme a los planes.

Al señalar las funciones administrativas, Fayol creó el primer modelo de proceso administrativo; posteriormente, diversos autores han creado otros modelos que en su mayoría se basan en el de Fayol. Donde se observan mayores diferencias es en los criterios acerca de los que debe contener o abarcar cada una de las funciones administrativas. Fayol fue directivo en diversas empresas industriales y siempre obtuvo éxito en su gestión administrativa; aseguró que el éxito no sólo se debía a sus cualidades personales, sino a los métodos que utilizaba. En el cuadro de la siguiente página se señalan los modelos de proceso administrativo, de autores extranjeros y mexicanos, que han sido ampliamente difundidos en nuestro medio.

## **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**

Henry Fayol señala una lista de catorce principios que le fueron de gran utilidad al aplicarlos durante los años en que fue director de una compañía de acero y carbón. Los principios enunciados por Fayol, descritos en forma sintetizada, son los siguientes:

---

<sup>1</sup> En algunas obras se señala que esta función fue denominada por Fayol como planear; la controversia se ha suscitado al traducir del francés el verbo *prevoir* y el sustantivo *prévoyance*, dichos términos se han traducido al español como prever y previsión, al inglés como planear y planeación.



**División del trabajo.** Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.

**Autoridad.** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades.

**Disciplina.** Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.

**Unidad de mando.** Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe.

**Unidad de dirección.** Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

**Subordinación del interés particular al interés general.** Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los superiores.

**Remuneración del personal.** Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.

**Centralización.** Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.

**Jerarquía.** La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.

**Orden.** En este sentido, señala dos conceptos:

- a) **Orden material: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar;**
- b) **Orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar**

**Equidad.** Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización

Autor	Funciones Administrativas		Total de Funciones	Títulos de sus obras
Henri Fayol	Previsión	Mando Coordinación	5	Administración industrial y general
Koontz y Urwick	Previsión Planeación	Dirección Coordinación	6	Los elementos de la administración
Koontz y O'Donnell	Planeación	Dirección	5	Administración
George R. Terry	Planeación	Ejecución	4	Principios de administración
Agustín Reyes Ponce	Previsión Planeación	Dirección	6	Administración de empresas
Francisco J. Laris Casillas	Planeación	Dirección	5	Administración Integral
José Antonio Fernández A.	Planeación		3	El proceso administrativo

**Notas:**

**1. Los términos mando y ejecución, equivalen a dirección**

**2. Varios autores designan la agrupación de:**

- a) Prevención y planeación como planeación;
- b) Organización e integración como organización;
- c) Dirección y coordinación como dirección.

**3. Todos coinciden en señalar como última función la de control**

**Estabilidad del personal.** Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

**Iniciativa.** Es concebir y ejecutar cosas; los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes. La iniciativa es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización, y fuente de satisfacción humana al permitir al trabajador ver sus ideas puestas en práctica.

**Unión del personal.** La unión hace la fuerza. Debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

## CONCLUSIÓN

Las listas de funciones administrativas han resultado útiles como marco de referencia para explicar el trabajo administrativo y como un medio para facilitar el estudio de la administración. Las investigaciones realizadas para comprobar la práctica de las funciones administrativas indican que la atención que les da el administrador es variable; es decir, que hay funciones predominantes que abarcan el mayor tiempo de los administradores según sea la actividad del puesto, el nivel jerárquico y tipo de organización; por consiguiente, puede sobresalir o destacar con mayor grado la función de planeación, la de organización, la de integración, la de dirección o la de control al desempeñarse un puesto administrativo.

En cuanto a los principios de administración, podemos decir que además de los señalados por Taylor y Fayol, otros autores han elaborado una serie de principios para cada una de las funciones; estos principios son los de planeación, organización, integración, dirección y control.

Cabe señalar que en la bibliografía sobre administración el término *principio* se utiliza como una proposición teórica que recibe el apoyo generalizado para aceptar su validez; las formulaciones de los principios de administración adoptan muchas modalidades de criterios.

## ESCUELA HUMANO RELACIONISTA

El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización.

La teoría de las relaciones humanas o corriente humano-relacionista tiene como *iniciador y principal representante a Elton Mayo* (1880-1949), psicólogo australiano que en 1922 emigró a Estados Unidos, donde trabajó como profesor en la Universidad de Harvard y consultor de empresas industriales. Elton Mayo, al frente de un grupo de colaboradores de la misma universidad, realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los cuales cuatro son los más relevantes y estuvieron relacionados con problemas de motivación, que al ser deficiente origina ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas.

De los cuatro estudios mencionados, el segundo ha sido el más difundido por ser considerado el de mayor importancia. Los resultados de sus estudios aportan una nueva teoría administrativa basada en las relaciones humanas como instrumento para obtener una mayor producción y satisfacción humana en el trabajo. A continuación, se presenta una síntesis de los conceptos utilizados en dichos estudios.

## Primer estudio

Se llevó a efecto de 1923 a 1924, en un molino textil de Filadelfia; uno de los principales problemas era que existía excesiva deserción en un departamento de la empresa, donde el trabajo era monótono y fatigante. Los trabajadores manifestaban gran depresión y, sin razón aparente, renunciaban de manera impulsiva; los incentivos económicos no producían resultados positivos.

En principio, Elton Mayo suponía que la causa del comportamiento radicaba en la fatiga física, por lo que estableció periodos de descanso durante la jornada de trabajo; en su intento de programarlos de la mejor manera, logró que la gerencia (únicamente por razones experimentales) permitiera que los trabajadores programaran por sí mismos sus descansos.

El resultado fue sorprendente, ya que la deserción disminuyó rápidamente, la productividad aumentó y se eliminaron los estados de ánimo o melancólicos; la conclusión de Mayo sobre los resultados obtenidos se refieren en parte a la eliminación de la fatiga, pero da mayor importancia al hecho de haber permitido que los trabajadores participaran en la dirección de su propio trabajo.

## Segundo estudio

Es el más importante de los realizados por Elton Mayo; se le conoce como "Estudios de Hawthorne" por el nombre de una de las plantas de la empresa en que se llevó a efecto: la Western Electric Company, ubicada cerca de Chicago, el estudio se inició en 1927 en primera instancia, se trató de incrementar la producción mejorando las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo. Para tal efecto, se eligió una sección de trabajadores, que fue dividida en dos grupos:



*Uno de experimentación y otro de control.* Se solicitó la cooperación de los trabajadores para la investigación; el grupo experimental fue sometido a variaciones en las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo: iluminación, temperatura, ventilación ruido y humedad. Sin importar las variaciones de las condiciones físicas, la productividad aumentó en ambos grupos, lo cual causó gran sorpresa ya que se suponía que sólo aumentaría en el primer grupo al mejorar las condiciones ambientales.

Al intervenir Elton Mayo para investigar cuáles podrían haber sido los factores que realmente propiciaron el aumento de la productividad, se concluyó que el problema era más complejo, por que se abandonó la idea de que la sola influencia de los factores físicos del medio ambiente de trabajo había incrementado la producción.

A través de interrogatorios a los trabajadores, se detectaron las causas que originaron un cambio de actitud; las respuestas estuvieron relacionadas con la preferencia por trabajar en los talleres de prueba, porque los investigadores se acercaron a ellos para informarles del propósito de los experimentos, les pedían sus opiniones, se llegaba a acuerdos antes de cambiar cualquiera de las condiciones del medio ambiente, la supervisión no era tan estricta como en los demás talleres y eran tratados de manera diferente, lo cual los hacía sentirse importante al ser tomados en cuenta como seres humanos y no manejados como simples máquinas.

En resumen, el cambio se debió a que el grupo trabajaba en condiciones distintas de motivación con respecto a los demás trabajadores de la planta. Posteriormente, se puso en práctica lo que hizo Elton Mayo en el primer estudio relatado: se otorgó control a los trabajadores sobre parte de su propia jornada de trabajo y descansos; de nuevo aumentó la producción y la moral de los trabajadores. La conclusión de Mayo y colaboradores fue que los trabajadores se convirtieron en un equipo de trabajo entregado en forma entusiasta, espontánea y total a cooperar en el experimento; por consiguiente, la actitud de los trabajadores es un factor de influencia relevante en el rendimiento y la productividad.

Pero mientras tanto, ¿qué sucedía con la inmensa mayoría de los trabajadores que no habían participado en el experimento? En cierta medida para comprobar su teoría, y en virtud de que el rendimiento de los trabajadores en general era inferior al nivel de producción establecido por los ingenieros de métodos, se procedió a realizar un segundo estudio para observar cómo repercutía el incentivo económico en el aumento de la producción; se hicieron variaciones al sistema de incentivos, pero finalmente se llegó a la conclusión de que tenían poca influencia para elevar el ritmo de producción. Elton Mayo refutó la teoría de Taylor acerca de que el dinero es la única motivación que tiene el hombre para trabajar.

Durante el proceso de investigación se fue descubriendo la existencia de grupos sociales de trabajadores que se formaban de manera espontánea, en los que existía solidaridad para respetar cualquier pacto o acuerdo que tomaba el grupo. Entre otras cosas, se hacía notorio que la actitud de estos grupos informales repercutía en la productividad, puesto que ellos establecían sus propias normas de producción (que respetaban por razones de lealtad), y mantenían un aparente grado de esfuerzo para disfrazar el tortugismo general.

Los intentos *de los jefes por portarse estrictos con los trabajadores no eran* productivos y generaban con el tiempo una profunda aversión, situación incómoda para los supervisores en turno, que se convertían en blanco secreto de burlas, y situaciones diversas para crearles problemas. Ante la alianza de los trabajadores para establecer un bajo ritmo de producción, la gratificación económica como incentivo tenía escaso efecto. Esta actitud de los trabajadores la consideró Elton Mayo como conducta irracional de los grupos, ya que impedía a los trabajadores lograr mayores ingresos.

Elton Mayo aseguró que cuando el grupo informal se asocia con los dirigentes, la productividad asciende (como sucedió en la primera experiencia, ya que el equipo de investigadores era identificado por los trabajadores como parte de la gerencia), y que cuando el grupo informal se siente en antagonismo con los dirigentes, la productividad desciende al nivel mínimo tolerado; la producción restringida sirve como represalia contra la empresa. Comprender este aspecto es una clave para entender el fenómeno de la alta productividad en algunos grupos y los índices bajos en otros.

Un tercer trabajo, que duró alrededor de dos años, consistió en entrevistar, en forma libre, aproximadamente a 20 000 trabajadores de la empresa, quienes eran estimulados a hablar la mayor parte del tiempo, mientras los entrevistadores se limitaban a escuchar con suma atención. El resultado obtenido fue sorprendente, ya que reflejó apatía, enemistad y frustración en alto grado, por la gran cantidad de quejas manifestadas en relación con diversos hechos pasados y presentes que afectaban a los trabajadores en su situación laboral.

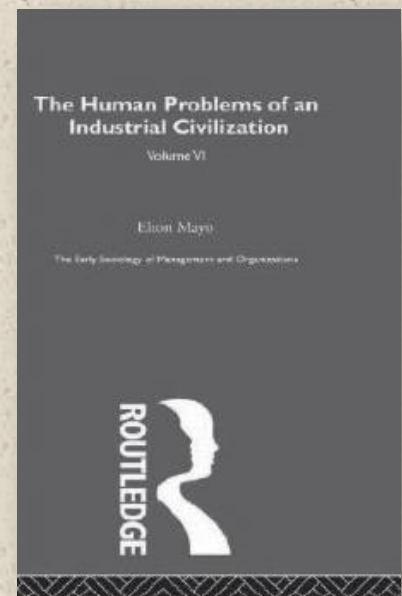
Mayo y sus colaboradores consideraron que esto era consecuencia de una deficiente comunicación, puesta que gran parte de los problemas eran producto de rumores y falsas interpretaciones, que evitaban la comprensión de los trabajadores sobre los objetivos y política de la empresa; por otra parte, los problemas de los trabajadores eran ignorados o desatendidos por los dirigentes.

La solución propuesta para disminuir este tipo de problemas fue dar mayor importancia a la comunicación mediante tableros de anuncios, circulares, periódicos de la empresa, etc., para tener mejor informados a los trabajadores sobre aspectos importantes de la organización, y, sobre todo, se continuó con las entrevistas de profundidad, que además de tener un efecto terapéutico, servían a la dirección de la empresa para tener una información adecuada sobre sus empleadas, en todos los aspectos.

Los estudios en esta empresa terminaron en 1932 debido a las restricciones que ocasionó la famosa gran depresión de los años treinta en Estados Unidos.

## Tercer y cuarto estudios

Los otros dos estudios importantes de Elton Mayo se efectuaron durante la Segunda Guerra Mundial; ambos se refieren a problemas de ausentismo en empresas industriales. Con las valiosas experiencias anteriores, Mayo y sus colaboradores tenían una mayor comprensión de las causas que ocasionaban tal situación y mediante la aplicación de la teoría de las relaciones humanas, se logró disminuir los altos índices de ausentismo en esas empresas e incrementar la eficiencia y productividad. La exposición de sus estudios, conclusiones y aportaciones de las experiencias realizadas, se encuentran contenidas en *sus obras: Problemas humanos de una civilización industrial (1933) y Problemas sociales de la civilización industrial (1945)*.



## CONCLUSIONES

La teoría que desarrolló Elton Mayo a partir de sus estudios establece que:

- a)** los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima;
- b)** los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad;
- c)** los administradores, en lugar de reprimir la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo;
- d)** se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios de dirección y supervisión;
- e)** es necesario desarrollar una mejor comunicación entre administradores y subordinados.

Aunque no han faltado quienes consideren la teoría de las relaciones humanas como manifestaciones de debilidad, el efecto que produjo esta teoría sobre otros estudiosos de la motivación en el trabajo ha sido de gran trascendencia, ya que los teóricos más importantes en el área de las relaciones humanas hacen referencia o incluso toman como punto de partida los resultados de los estudios de Elton Mayo.

Lo anterior, independientemente de las críticas que se han hecho para refutar conceptos o interpretaciones personales contenidas en sus obras; por ejemplo: considerar a la empresa como unidad social y económicamente aislada, sin tomar en cuenta antecedentes históricos y ambiente cultural, las presiones externas sobre la organización (la legislación laboral y la influencia de los sindicatos); dar poca importancia al aspecto económico en los conflictos industriales y considerar la comunicación deficiente como única causa de inquietud, etc.

No obstante, se han reconocido como sumamente valiosos los estudios de Elton Mayo, ya que han servido de base a posteriores estudios para mejorar las condiciones fisiológicas, sociológicas, psicológicas y de comunicación en que se desenvuelven las personas dentro de un organismo social.

## ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Se le denomina también "escuela del sistema social". Contiene el enfoque sociológico sobre los organismos sociales, y contribuye con grandes aportaciones al estudio de la administración.

El origen de esta escuela se remonta a la aparición de las obras del famoso sociólogo alemán Max Weber, reconocido como el padre de la sociología moderna; después de él la teoría estructuralista ha sido ampliada y enriquecida por otros sociólogos, entre ellos: Renate Mayntz, quien escribió el libro titulado *Sociología de la organización*, Amitai Etzioni, autor de *Organizaciones modernas*, y Ralph Dahrendorf, autor de la obra *Sociología de la industria y la empresa*.

Recordemos que Taylor, Fayol y Mayo se preocuparon fundamentalmente del estudio particular de empresas industriales; Taylor, de elevar el índice de producción, por lo que básicamente se enfocó al estudio de un área funcional; Fayol, de la administración en general, y Mayo, de mejorar la productividad dentro del área de producción, los tres abarcaron únicamente empresas industriales.

El campo de los estructuralistas es mayor, ya que su estudio lo hacen sobre todo tipo de organismos sociales; además, no conciben a un organización como un ente aislado, si no como parte de un sistema social, con el cual mantiene relaciones, ejerciendo y/o recibiendo influencia del medio social que le rodea. En su estudio utilizan y analizan conceptos que maneja. A continuación se resumirán los elementos principales que estudian y analizan los estructuralistas a través de sus obras.

**1. Los estructuralistas examinan** la evolución histórica de las sociedades y los tipos de organizaciones económicas, políticas, culturales, etc., establecidas en ellas. Señalan diversas repercusiones que originó la Revolución Industrial en las sociedades en ellas. Señalan diversas repercusiones que originó la Revolución Industrial en la Sociedad en entre ellas, la aparición y proliferación de la empresa moderna y concluyen que la sociedad actual está compuesta por organizaciones, de cuyo funcionamiento efectivo depende la supervivencia, de cuyo funcionamiento efectivo depende la supervivencia de la sociedad.

## ESCUELAS ESTRUCTURALISTAS

(Pensadores)

Max Weber



Renate Mayntz



Amitai Etzioni



Chester Barnard



Ralph Dahrendorf





Etzioni, afirma que la sociedad actual es una sociedad organizacional puesto que nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ella y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de la gente morirá dentro de una organización y, sin embargo, el problema se plantea entre el aumento de eficiencia, es decir, la racionalidad de las organizaciones y la felicidad... Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrada y enajenada a consecuencia de ese mismo trabajo.

La organización, en vez de convertirse en servidora obediente de la sociedad, se vuelve, a veces, su amo. La sociedad moderna, lejos de ser una comunidad, una asamblea, se asemeja a un campo de batalla donde se enfrentan diferentes organizaciones.

Por su parte, Ralph Dahrendorf considera que la mecanización del conjunto de la vida, el crecimiento de las grandes ciudades, la concentración de las masas humanas, el relajamiento de la unidad familiar, los conflictos, las tensiones sociales entre empresarios y trabajadores, son consecuencia o fenómenos concomitantes de la producción industrial.

***2. Los estructuralistas se interesan por todo tipo de organizaciones que forman parte de la sociedad: productivas, comerciales, políticas, sociales, educativas, etc.***

Con respecto a la derivación del ordenamiento que pretende dar legitimidad a la organización, Renate Mayntz, apoyándose en conceptos vertidos por Max Weber, nos dice que puede ser otorgada y garantizada por el Estado, por ejemplo, la escuela, la prisión, y el ejército; puede haber sido creada por particulares dentro del marco jurídico vigente, por ejemplo, la empresa privada; puede estar apoyada en la voluntad de los miembros mediante un concejo democrático, por ejemplo, las sociedades voluntarias; puede haber sido establecida por una personalidad carismática, por ejemplo, iglesias, y en determinadas circunstancias partidos y otras organizaciones con objetivos político- sociales.

Así, los estructuralistas realizan estudios considerando los factores principales en que asemejan y diferencian las organizaciones, para establecer ordenamientos hipotéticos, según sea su constitución, objetivos, estructuras, grado de voluntad para pertenecer a ellas, etc.

***3. Los estructuralistas investigan los objetivos de los diversos organismos sociales: empresas, escuelas, prisiones, partidos políticos, ejército, asociaciones, etc., con sus respectivos objetivos principales, ya sean de carácter económico, político, social, cultural, etc.***

Estudian también el tipo de participación de los integrantes en la fijación de los objetivos que se propone la organización.

#### ***4. Los estructuralistas distinguen entre las estructuras funcionales, de autoridad, de comunicaciones y de formalización y burocratización que se presentan en los organismos sociales.***

Con respecto a esto, Renate Mayntz expresa lo siguiente:

##### ***Estructura funcional***

---

Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos.

Hace especial referencia a la importancia que tiene analizar la estructura de la organización, describir los papeles que desempeñan todos los integrantes, entendiendo por "papel" el complejo de normas o expectativas sociales referidas al titular de un puesto, es decir, lo que se espera de su comportamiento en cuanto al tener que hacer, deber hacer o poder hacer. Cuando lo anterior no está definido con precisión, se presenta la posibilidad de que surjan conflictos, ya que algunos miembros pueden concebir sus papeles, obligaciones y derechos, de manera distinta a lo que les corresponde en las expectativas.

##### ***Estructura de autoridad***

---

Las organizaciones no sólo están siempre estructuradas por definición, sino que también poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad.

A pesar de que exista la mayor disponibilidad de las personas para cumplir con sus cometidos, la coordinación de actividades exige que unos manden y otros obedezcan; la empresa y el ejército son prototipo de las organizaciones que están estructuradas jerárquicamente con canales de mando que van de arriba abajo; cuanto más abajo se encuentre una persona, predominará más la acción de obediencia que la de mando.

Para el análisis de la organización, la segunda dimensión de la autoridad es la obediencia y los motivos que la generan; Mayntz se apoya en referencias de Max Weber para señalar que la obediencia puede darse: por aceptar la autoridad formal de quien manda, por

Costumbre, por temor, fingida, por oportunismo, por la autoridad personal (carismática) de quien dirige, por lograr ascenso, prestigio o distinción honorífica, etc.

### Estructura de las comunicaciones

Las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba.

Señala las distintas maneras de realizar la comunicación: oral, escrita o gráfica, así como sus diferentes contenidos: órdenes, informes, quejas, reprensiones, notificaciones de reglas, etc. Establece como principio fundamental en la estructura de las comunicaciones, que cada miembro reciba ininterrumpidamente toda la información ordenada que requiere para actuar y tomar decisiones racionalmente.

### Formalización y burocratización.

Mayntz dice que la formalización indica en qué medida los integrantes de una organización se encuentran sujetos a reglas firmemente establecidas en sus actividades y relaciones; pero que la formalización es sólo una parte de la burocratización, de acuerdo con las características que Max Weber ha señalado para la burocracia moderna:

Las organizaciones burocráticas en el sentido de Max Weber se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus obligaciones de obediencia. Cuando aquí se habla de formalización se dan a entender estas características, las cuales son válidas para todas las organizaciones aun cuando en determinadas circunstancias no aparezcan muy marcadas.

Pero Max Weber cita todavía otras características de la burocracia moderna la estructura jerárquica, la separación entre los miembros y los medios de explotación, el hecho de que los empleos (los puestos en las organizaciones) no son propiedad personal ni hereditaria, el nexo contractual de los miembros con la organización, la selección según la calificación profesional, la remuneración fija, la actividad básicamente profesional y el ascenso en una carrera. Estas características de la burocracia no constituyen una parte fundamental de lo que aquí se llama formalización y no son tampoco poco válidas para todas las organizaciones. Pero es muy importante el hecho de que las características que acaban de mencionarse son condiciones que facilitan una formalización.

Mayntz afirma que el proceso dinámico de creciente formalización tiene las siguientes características:

a) debido al número de personas que intervienen activamente, ya no basta que los dirigentes den instrucciones personalmente, pues no pueden supervisar de manera inmediata y constante las actividades de todos sus miembros;

b) las actividades especializadas se efectúan bajo una serie de reglas que hacen más

permanente la formalización, puesto que inciden también en el problema de coordinación de actividades;

c) se requiere cierto tiempo para que se desarrollen hábitos y éstos puedan convertirse en reglas; la reglamentación es la consagración de procedimientos probados y ejercitados;

d) la organización ha alcanzado cierto equilibrio que suele faltar al principio, pero que será logrado con el tiempo.

**5. Para los estructuralistas son importantes los requisitos y formas en que los individuos se integran a los diferentes organismos sociales, puesto que dichos requisitos son distintos para ingresar, por ejemplo, a una empresa, una escuela, un partido político, una prisión, un hospital, una iglesia, etc.**

Amitai Etzioni clasifica a las organizaciones en *coercitivas, utilitarias y normativas*.

Las organizaciones coercitivas (prisiones, por ejemplo) son las menos selectivas, aceptan virtualmente a cualquier persona que sea enviada del exterior; en el caso de las prisiones, se recibe a quienes hayan cometido un delito, y son enviados ahí por tribunales y policías.

Las organizaciones utilitarias (empresas, por ejemplo) son altamente selectivas, con frecuencia emplean mecanismos formales para mejorar la selección de sus integrantes: exámenes de conocimiento, aptitudes, pruebas psicológicas, etc.

Las organizaciones normativas (iglesias, partidos, asociaciones, por ejemplo) varían en su grado de selectividad; algunas son sumamente selectivas, como gran parte de las sectas religiosas, asociaciones privadas, etc.; otras organizaciones religiosas, como la iglesia Católica Romana, partidos políticos, etc., son muy poco selectivas. La selección se basa en ciertas características o cualidades de los participantes para formar parte de la organización.

**6. Para los estructuralistas son fundamentales en tales las medidas de control ejercidas en las organizaciones y los estímulos económicos, materiales, ambientales y sociales que se ofrecen en ellas.**

Etzioni señala que los miembros de las organizaciones requieren de una estructura jerárquica y de recompensas y sanciones para apoyar la obediencia a los ordenamientos. Entre otros aspectos, menciona que las medidas de control aplicadas pueden clasificarse en tres categorías: física, material y simbólica.

El control basado en medios físicos lo designa como *poder* coercitivo: usar una pistola, un látigo, un calabozo, etc. son controles físicos porque afectan al cuerpo. El control que se funda en un sistema de recompensas materiales consistente en bienes y servicios conforma *el poder utilitario*.

Los símbolos son medios que no constituyen amenaza física o recompensa material, pero se traducen en prestigio, estimación, aceptación reconocimiento, etc.; éstos forman el *poder normativo*.

El control y los estímulos pueden ser predominantes coercitivos, utilitarios o normativos, o bien una mezcla de ellos, de acuerdo con el tipo de organización; así, por ejemplo. Las prisiones son organizaciones coercitivas típicas, las empresas productivas son organizaciones utilitarias típicas, las organizaciones religiosas son normativas típicas.

**7. Los estructuralistas estudian la serie de interrelaciones sociales** *que se dan dentro de las organizaciones, es decir las relaciones formales e informales entre los individuos, entre estos y el grupo, entre los grupos, y entre los grupos y las organizaciones.*

## Ralph Dahrendorf

Ralph Dahrendorf nos dice: La organización formal de la empresa industrial constituye la columna vertebral propiamente dicha de la estructura social de la misma. A partir de ella es posible analizar una parte importante y decisiva de las formas de comportamiento de la empresa y de las relaciones sociales de sus diversos grupos.

A los fines de combinación efectiva de las posiciones en ella existentes, la empresa industrial requiere ante todo un arreglo planeado de todas ellas, esto es, la llamada organización formal. Esta es planteada por cuanto o está impuesta por el fundamento técnico del trabajo, o se pone deliberadamente sobre la base de valores personales y sociales de propietarios y escalas de empresarios; en todo caso, la organización formal puede describirse como voluntaria e internacional.

La influencia de los agrupamientos pequeños, no planeados, basados en relaciones directas (cara a cara), es tan rica de matices como ambigua. Los grupos informales son por una parte la masilla que confiere coherencia a la organización formal de la empresa... De ahí que puede acaso encapricharse a ver en los grupos informales el factor de integración más importante de la empresa en general. Por otra parte la influencia de los grupos informales puede ejercerse en una dirección totalmente distinta. Todo aspecto mencionado es ambiguo.

Los grupos informales son no solo instrumentos de comunicación, si no también canales por los rumores se propagan con la rapidez del viento. Estos grupos pueden fomentar la voluntad de cooperación, pero también pueden frenarla. Los grupos informales disponen de una variedad de medios para conferir expresión a la irritación a propósito de determinadas superiores o determinadas medidas de la dirección de la empresa. Pueden decirse que el comportamiento de los grupos informales es el termómetro del clima de la empresa.

Los estructuralistas analizan los conflictos que se producen en las organizaciones, deducen que son reflejo de los conflictos que se dan en la sociedad y desarrollan técnicas para dar solución o disminuir dichos conflictos.

Al tratar los conflictos de la empresa y de la industria, Ralph Dahrendorf hace referencia a la lucha de clases que se da en la sociedad capitalista; señala que las empresas industriales son unidades en las que se reflejan los antagonismos existentes en la sociedad; deduce que en el fondo, el conflicto industrial, lo mismo que el social, es siempre ocasionado por la lucha por detentar el poder y por la diferencia de intereses. Dahrendorf nos dice que, desde el punto de



Ralph Dahrendorf

vista macrosocial, el *conflicto industrial* se manifiesta en las disputas' en particular salariales, entre sindicatos y empresarios; sin embargo, dentro de la empresa se dan dos formas con mayor fuerza y de manera cotidiana: los conflictos informales y los conflictos desviados.

Los conflictos *informales* constituyen una variada serie de acciones de los grupos informales contra medidas establecidas por la dirección de la empresa o por rechazo a determinados jefes, las cuales se manifiestan por medio de quejas, protestas, tortuguismo, etc.

Los conflictos *desviados* son formas de comportamiento aparentemente individuales, pero que en realidad ocultan verdaderas tensiones sociales: aumento del índice de personas que se enferman, accidentan, renuncian a la empresa, etc., como respuesta de algunos integrantes, que en forma deliberada o inconsciente, buscan salida a situaciones de tensión y conflicto.

Los conflictos industriales que se dan de manera organizada (disputas entre empresarios y sindicatos) son más fáciles de reglamentar, ya que son objeto de negociación para llegar a un acuerdo; si la negociación fracasa, se puede introducir un sistema de mediación neutral o conciliatoria (de naturaleza política), o sujetarse por último al arbitraje legal (de naturaleza jurídica).

El estructuralismo es, en síntesis, una escuela rica en conceptos de gran importancia, con una gama de elementos teóricos y analíticos que contribuyen al estudio de la administración. En cuanto a sus aportaciones, es importante destacar las que se deben al trabajo teórico de un ejecutivo práctico: Chester I. Barnard (1886" 1961), quien ocupó altos puestos administrativos, entre otros, el de presidente de la empresa New Jersey Bel Telephone Company. Barnard publicó en 1938 un libro que es considerado clásico en la bibliografía sobre administración en Estados Unidos: *The Functions of the Executive*, además de otro, titulado *Organization and Management*. Algunos de los temas importantes que trata en sus obras son:

- ✓ **Las funciones de los ejecutivos (proceso administrativo)**
- ✓ **La primordial importancia de la comunicación**
- ✓ **El nacimiento y la influencia de los grupos informales**
- ✓ **La importancia de los incentivos motivacionales, diferentes a los puramente materiales**
- ✓ **El desarrollo de la teoría de la aceptación de la autoridad;**
- ✓ **La trascendental importancia de la toma de decisiones en los organismos sociales**
- ✓ **La concepción de la organización como un sistema social abierto**

Por la variedad e importancia de los conceptos contenidos en sus obras, es difícil situarlo dentro de una escuela administrativa en particular. Algunos autores lo reconocen indistintamente como representante de la escuela clásica, de la estructuralista o de la decisional, y como uno de los primeros en contemplar a la administración con el enfoque de sistemas.

## ESCUELA HUMANO - CONDUCTISTA

Se le conoce también como "escuela del comportamiento humano" o "neo-humano-relacionista", ya que presenta un nuevo enfoque de la escuela de las relaciones humanas, con la cual mantiene nexos, tanto en conceptos como en valores; sin embargo, la corriente humano-conductista señala una perspectiva más amplia sobre la importancia del elemento humano en los organismos sociales.

Entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales, y aunque tiene antecedentes en Elton Mayo, es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas McGregor su principal representante.

Lewin dedicó su estudio a los pequeños grupos y destacó las ventajas de la participación e interacción entre los miembros de un grupo de trabajo; su teoría e investigación las desarrolló mediante la técnica conocida como "dinámica de grupos" y sus trabajos dieron origen e impulso a numerosos estudios sobre conducta organizacional.

Por su parte, Douglas McGregor publicó en 1960 un libro titulado *El aspecto humano de las empresas*, donde presenta dos enfoques distintos de dirección y control de los subordinados; cada enfoque tiene como punto de partida la forma de contemplar las características de la naturaleza humana; el concepto que se tenga influirá en la estrategia administrativa a seguir.

El primer enfoque es tradicionalista, es producto de ideas y prácticas administrativas que están implícitas en muchas obras sobre administración; a este enfoque lo denomina teoría X. El segundo, al que llama teoría Y, se basa en los descubrimientos de la psicología moderna y lo propone a los administradores como un cambio en su manera de pensar y actuar.

Sobre los métodos de influencia y control, McGregor señala que la mayoría de las teorías de la organización consideran que la autoridad es el medio fundamental para el control administrativo; por consiguiente, la estructura organizacional se establece a través de una jerarquía de las relaciones de autoridad y esta constituye el principio básico de la organización.

Considera que la autoridad es solo una de las diversas formas de influencia o dominio social; otras formas pueden ser las coercitivas y las persuasivas, en sus distintas facetas. McGregor no está en contra de la autoridad, sino que la considera como un medio eficiente de influir en la conducta y, en determinados casos, el único que conviene adoptar para dar una orden directa, aplicar una acción disciplinaria y hasta terminar la relación de trabajo con algún empleado; pero no está de acuerdo en considerarla como único medio de influir en los subordinados en todas las situaciones, por que su ejercicio exclusivo en numerosos casos, tiende a crear problemas en lugar de resolverlos.

Por tanto, considera que la teoría de la organización basada en la autoridad es errónea y que hay resistencia para aceptarlo porque prescindir de ella en diversas situaciones vislumbra una pérdida de poder para dirigir y controlar a los demás.

Tomando como base los principios tradicionales, McGregor presenta la hipótesis de la teoría X, que refleja un sistema de valores sobre las características de la naturaleza humana y las formas de comportamiento de los administradores hacia los elementos humanos subordinados.

### TEORÍA X

Considera que la generalidad de los hombres siente un rechazo natural hacia el trabajo y lo evita siempre que pueda; el de conseguir un empleo es generado únicamente por la motivación de ganar dinero para poder satisfacer sus necesidades primordiales; por tanto, no les interesa la empresa, eluden responsabilidades y prefieren ser dirigidos. Como los seres humanos presentan esas características, el administrador no tiene más remedio que apoyarse en la autoridad formal para dirigirse, obligar, controlar y vigilar a las personas para que cumplan con las metas de trabajo que se le han asignado. La empresa permitirá o castigará a las personas, sobre todo en lo que referente a factores económicos, según sea su desempeño y conducta dentro de la organización.

McGregor no está de acuerdo en considerar correctos estos conceptos referentes a los seres humanos, ni eficaz la actitud de los administradores; afirma que si las personas se comportan conforme a lo que señala la teoría X, es por la forma de ser dirigidas y tratadas en el trabajo, y porque las experiencias vividas les han enseñado a asumir esa conducta; contrate con su naturaleza real.

## Las motivaciones humanas

Como antecedente a la exposición de la teoría Y, McGregor presenta su concepto de motivación, el cual está basado en la teoría de Abraham Maslow, quien señala una escala de decisiones humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de realización<sup>2</sup>.

McGregor considera que en las condiciones actuales las organizaciones proporcionan la satisfacción relativa para cubrir necesidades fisiológicas y de seguridad, que son las que ocupan el nivel inferior; por tanto, y de acuerdo con la "prepotencia de necesidades" señalada por Maslow, al estar cubiertas las dos primeras necesidades, la fuerza que produce motivación se desplaza hacia las necesidades superiores: sociales, de estima y de realización.

Así, mientras las organizaciones siguen tratando de motivar con incentivos que dan satisfacción a las necesidades del nivel inferior, dichos incentivos tienen tendencia a ser ineficaces porque las personas requieren satisfacer sus necesidades superiores. Como ejemplo ilustrativos señala la frecuente pregunta de los dirigentes: "¿por qué no produce más esta gente? Les pagamos buenos sueldos, les proporcionamos excelentes condiciones de trabajo, tienen magníficos beneficios marginales y su empleo es seguro. Pero, sin embargo, no parecen dispuestos a desarrollar más que un mínimo esfuerzo". La respuesta de acuerdo con la teoría de las motivaciones humanas es obvia. Tomando como punto de partida la generación de nuevos conocimientos sobre conducta humana, entre ellos la teoría de las motivaciones, McGregor formula una serie de consideraciones que constituyen en la teoría Y para la administración de los recursos humanos.

---

Vease en capítulo 4, la parte de "motivación".



**Sus propósitos principales con los siguientes:**

- a) El desarrollar esfuerzos físicos y mentales en el trabajo es tan natural como él realizarlos en el juego o el descanso.
- b) Cuando los hombres están profundamente motivados para comprometerse a lograr objetivos, se genera un amplio margen de autodirección y auto control, por lo que no será necesaria tanta influencia de la autoridad.
- c) La motivación para comprometerse a lograr los objetivos está relacionada con las recompensas que se reciban al obtenerlos, que en su conjunto deben satisfacer todos los niveles de necesidades, culminar con las de realización personal.
- d) En condiciones adecuadas, las personas se habitúan a desear y aceptar responsabilidades.
- e) Las personas poseen capacidad para imaginar, descubrir y crear soluciones a los problemas de la organización.
- f) En las condiciones actuales, la potencialidad de los recursos humanos con que se cuenta, sólo es utilizada parcialmente en las organizaciones.

McGregor señala que la estrategia por seguir será crear oportunidades prácticas que permitan a los trabajadores cubrir sus necesidades superiores, mediante estímulos para poner en juego, con gusto, sus capacidades, conocimientos, habilidades e ingenio, a fin de contribuir de diversas formas al éxito de la organización. De no ser así, las personas se sentirán frustradas y lo reflejarán en su conducta, ya sea manifestando indiferencia, irresponsabilidad, bajo rendimiento, hostilidad, sabotaje, formas mañosas de comportamiento defensivo, etc.

Entre otros representantes de esta escuela se encuentran Chrys Argyris y Rensis Likert, quienes, al igual que Douglas McGregor, destacan en sus teorías la importancia que tiene:

- a) integrar los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales;
- b) incrementar la participación de los subordinados en la fijación de objetivos y toma de decisiones;
- c) desarrollar la práctica que permita auto dirección y autocontrol de los subordinados en el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades;
- d) realizar prácticas para desarrollar la sensibilidad y propiciar un mayor compañerismo y comprensión.

Con base en las teorías de los representantes de esta escuela se han aplicado y desarrollado nuevas técnicas administrativas, entre ellas las denominadas "Administración por objetivos" y "Desarrollo organizacional", que permiten una mayor participación del elemento humano en las organizaciones y, en general, dar satisfacción a la escala de necesidades de acuerdo con la teoría de Abraham Maslow, que culmina con la realización del ser humano.

## **TEORÍA DECISIONAL**

Se conoce también como "escuela matemática", "cuántica" o "de investigación de operaciones". Esta escuela considera que lo más importante dentro de un organismo *social es la toma de decisiones*, aspecto que se convierte en el núcleo de este enfoque; los teóricos modernos de esta escuela son especialistas en el campo de las matemáticas y la economía. Entre los principales representantes de esta escuela se encuentran Herbert A. Simon y James March, aunque no deben olvidarse las contribuciones de Chester I. Barnard,

Al tener como enfoque central la toma de decisiones administrativas, son conceptos importantes de estudio:

- **El análisis del proceso de decisión**
- **La búsqueda de alternativas**
- **El procesamiento de información las restricciones ambientales**
- **La persona o el grupo que toma las decisiones la decisión misma Todo**

Proceso de tomar una decisión racional incluye tres fases básicas:

- **Definir el problema**
- **Buscar y analizar alternativas**
- **Elegir la mejor alternativa de solución**

Definir el problema consiste básicamente en identificar claramente aquello que debe ser resuelto y los elementos que lo constituyen. Buscar y analizar alternativas consiste en encontrar los diferentes caminos o cursos de acción que pueden seguirse para resolver el problema, analizando, según sea el caso, los posibles resultados que se obtendrían en cada alternativa. En muchas ocasiones esto requiere de un alto grado de imaginación creativa, para controlar y establecer los cursos de acción que den solución al problema.

Para elegir la mejor alternativa de solución, a través del tiempo se han creado y utilizado diversos métodos orientados hacia la toma de decisiones para solucionar problemas y en años recientes se han desarrollado modelos y técnicas cuantitativas para resolver problemas concretos de decisión. Todas las técnicas de decisiones antiguas y nuevas son comúnmente englobadas con el nombre de investigación de operaciones, también llamada análisis operacional o ciencia de la administración.

La investigación de operaciones (JO) aplica el método científico a problemas de las organizaciones, con el fin de obtener las mejores soluciones para lograr los objetivos de la organización. Aunque existen antecedentes de lo que hoy se conoce como JO, fue en la época de la Segunda Guerra Mundial cuando empezó a tomar auge, al generarse

Una cantidad considerable de técnicas (programación lineal, PERT, Ruta crítica, teoría de los juegos, simulación, teoría de líneas de espera o de colas, etc.,) que permiten incrementar la probabilidad de tomar

Mejores decisiones en las organizaciones. Las técnicas actuales se apoyan en la construcción de modelos matemáticos y computadoras para tomar decisiones Racionales.

## Problemas de tomas de decisiones

La etapa de decisión es el momento de análisis, donde se debe elegir entre varias alternativas; las alternativas son los posibles cursos de acción; para cada alternativa o curso de acción va asociada una serie de posibles resultados. Los problemas de toma de decisiones se han clasificado en tres tipos, según la teoría de las probabilidades: bajo condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre.

**1. Cuando se tiene que decidir entre diferentes alternativas**, cuyos resultados se conocen, este problema se denomina *toma de decisiones bajo condiciones de certeza*. Entre las técnicas más utilizadas para tomar decisiones de este tipo se encuentra la programación lineal para maximizar la producción, las utilidades o minimizar costos.

**2. Cuando se tiene que decidir entre varias alternativas**, de las cuales sólo se conocen las probabilidades de que ocurra cada uno de los resultados asociados a cada alternativa, este problema se conoce *Corno toma de decisiones bajo condiciones de riesgo*. Una de las técnicas de mayor utilidad para tomar decisiones en estas circunstancias es el "árbol de decisión", que permite mostrar en forma gráfica los resultados probables de las diferentes alternativas, para analizarlas y tomar mejores decisiones.

**3. Cuando se tiene que decidir entre varias alternativas**, de las cuales se ignora la probabilidad relativa de ocurrencia de cada resultado, y por tanto se presupone que todos los resultados son igualmente probables, el problema se llama: *toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre*. La forma más utilizada de representar una situación de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre es mediante matrices, según diversos criterios; la decisión final se basa siempre en criterios subjetivos de quien toma las decisiones; existe una variedad de criterios para elegir alternativas bajo estas condiciones, entre los que se encuentran los siguientes:

- a) el criterio de Max es optimista y escoge la alternativa que en el mejor de los casos represente máxima obtención de resultados;
- b) el criterio de maxmin es pesimista y conservador, elige la alternativa que en el peor de los casos represente mejores resultados;
- c) el criterio de compromiso hace una combinación de optimismo y pesimismo, para elegir la alternativa que mediante el análisis, represente mejores resultados.

Decir cuál de los criterios se debe emplear en la toma de decisiones es también siempre subjetivo y depende de circunstancias particulares del *problema que se va a resolver*. Algunos teóricos de esta escuela se han caracterizado por la tendencia a restringir su estudio al análisis del

proceso de las decisiones en razón de aspectos económicos; otros han ampliado la perspectiva para evaluar no sólo altero relacionar estrechamente esta teoría con el moderno para que, mediante bases científicas, puedan resolver

*Complejos* problemas de la organización, vista ésta siempre como un sistema.

## **TEORIA DE SISTEMAS**

La teoría de sistemas es ampliamente reconocida como el enfoque en el estudio de los organismos sociales. Con el fin de facilitar su exposición comprensión, se divide el tema en tres partes: introducción, antecedentes y aplicaciones modernas.

### **Introducción**

En su expresión más simple, un sistema se concibe como un conjunto partes o elementos interrelacionados, formando un todo unificado que constituye algo más que la simple suma de sus partes. Existen infinidad de elementos naturales, culturales o sociales que constituyen sistemas, por ejemplo: el sistema solar, el cuerpo humano, un automóvil, una televisión, una empresa, una escuela, un hospital, etc.

Prácticamente cualquier conjunto de partes o elementos puede ser considerado como un sistema, siempre que el primordial enfoque de atención sean las relaciones entre las partes y el comportamiento del conjunto como un todo; aunque las partes sean importantes, lo que en esencia caracteriza a un sistema son las relaciones entre ellas y los resultados que generan en su conjunto; el resultado del todo es producto de un esfuerzo sinérgico.

El cuerpo humano, por ejemplo, es un sistema natural, cada una de sus múltiples partes (corazón, estómago, pulmones, cerebro, intestinos, hígado, etc.) cumple con funciones específicas dentro del sistema; el buen o mal funcionamiento de cualquiera de las partes influye en el funcionamiento de todo el sistema; lo mismo ocurre en un automóvil o en un organismo social.

#### **Los sistemas poseen las características que se mencionan a continuación:**

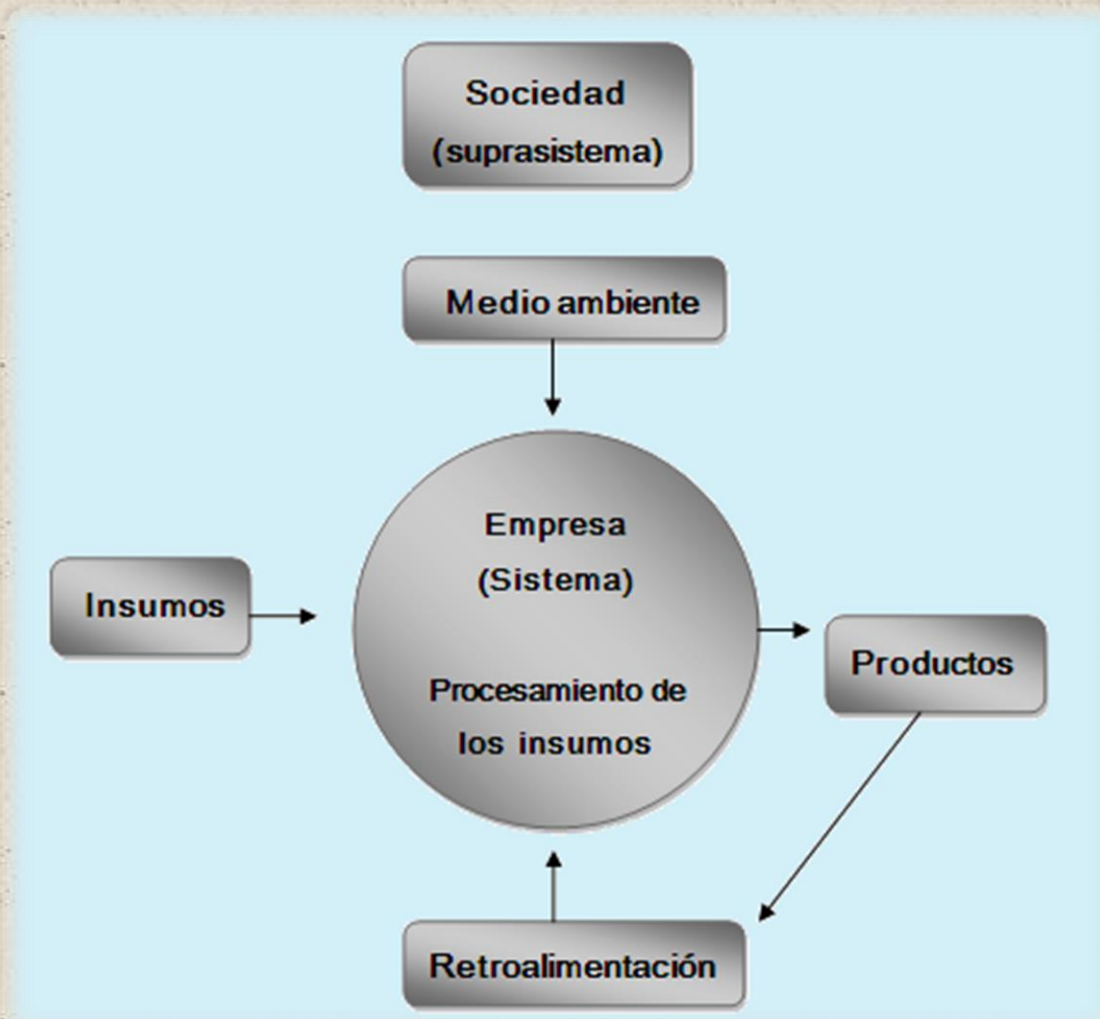
- 1.** Todo sistema contiene o abarca varias partes o elementos (subsistemas), o bien, es parte (subsistema) de otro más grande (suprasistema). Los términos subsistema y suprasistema sirven como marco de referencia para identificar la relación que existe entre un sistema que forma parte de otro mayor, o de un sistema que contiene a otros sistemas; jerárquicamente existen: sistemas, sistemas de sistemas, sistemas de sistemas de sistemas, etc.; todo depende de la relación jerárquica en que se conceptualicen para denominarlos alternativamente sistema, subsistema o suprasistema.
- 2.** Todo sistema tiene un fin específico al cual contribuyen todas sus partes; sus interrelaciones carecerían de sentido si no existiera ese objetivo determinado. Si se considera que una parte del sistema no cumple ninguna función, se estará en disposición de suprimirla.
- 3.** Ser complejos, puesto que el simple cambio de una variable en el funcionamiento de

cualquiera de sus partes, repercute en las demás.

4. El comportamiento total del sistema depende en lo interno del funcionamiento de sus partes e interacción entre ellas, y en lo externo de las relaciones que mantenga con su medio ambiente (suprasistema).

De acuerdo con el grado de interacción con el medio ambiente que les rodea, los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos. Cabe señalar que las nociones de sistemas cerrados y abiertos no son absolutas, es decir, que no existen sistemas totalmente cerrados o abiertos, pero esta clasificación constituye una de las consideraciones metodológicas más importantes en el estudio de sistemas es el grado de interrelaciones básicas con el medio ambiente determina su clasificación para efectos de estudio.

- a) Se consideran sistemas cerrados los que funcionan internamente, casi sin mantener relaciones o interacciones con su medio ambiente, por ejemplo, un reloj o un termostato.
- b) Se consideran sistemas abiertos los que en forma constante mantienen relaciones con el suprasistema, recibiendo influencia o ejerciéndola sobre éste; el sistema abierto recibe o adquiere de su medio ambiente los elementos que son necesarios para su funcionamiento y logro del objetivo del sistema mismo, por ejemplo, los seres vivos. Los organismos sociales son sistemas abiertos, puesto que una empresa, por ejemplo, recibe influencia del medio social (suprasistema) del cual forma parte: la competencia, disposiciones legales, avances tecnológicos, nuevos mercados, cambios económicos, etc.



Al mismo tiempo, mantiene relaciones o transacciones de carácter permanente entre ella y su medio ambiente en el cual adquiere los insumos (materiales, económicos y humanos). La empresa (sistema) utiliza los recursos (insumos) para crear productos o resultados que recibe el suprasistema; según los objetivos de las organizaciones, los resultados pueden ser: bienes, servicios, cultura, etc. En la siguiente figura se ilustra lo anterior.

**Entrada de insumos:** es el suministro de recursos materiales, económicos y humanos para la operación del sistema.

**Procesamiento o transformación:** comprende las actividades de hombres y máquinas para convertir los insumos en productos; en el procesamiento entran los insumos y de él salen cosas diferentes: bienes, servicios, cultura, etc.

**Salida de productos:** constituye la finalidad por la cual e integraron los insumos al sistema.

**Retroalimentación:** es la información que recibe el sistema y que ayuda a mantener o perfeccionar su desempeño, para que los resultados sean acordes con los objetivos establecidos.

**Medio:** en virtud de que los administradores pueden ejercer mayor control sobre los elementos y la intenciones del ambiente interno y poco o nulo sobre los del exterior, deben tener en cuenta la influencia de las fuerzas externas (políticas, económicas, tecnológicas, legales, etc.) que puedan efectuar al organismo social, para adaptarlo a nuevas circunstancias.

## Antecedentes

La teoría de sistemas surgió con el enfoque de sistema social, que sirvió de base a los representantes de la escuela estructuralista. Algunos autores atribuyen la paternidad del enfoque de sistemas sociales para la administración a Wilfredo Pareto; y otros, a Chester I. Barnard.

En su libro *Tratado de sociología general*, publicado en 1916, Pareto concibió a la sociedad como un sistema social formado por un conglomerado de subsistemas, los cuales no se encuentran aislados sino que mantienen múltiples relaciones entre sí, lo que los hace ser interdependientes.

Chester I. Barnard, en su libro *Las funciones del ejecutivo*, publicado en 1938, considero a los organismos sociales como sistemas integrados por elementos de naturaleza: física, (recursos materiales), biológica (individuos); por tanto, los administradores al formar parte de dichos sistemas, tendrán como función primordial el establecer y mantener un sistemas de esfuerzos cooperativos coordinados de los integrantes, para asegurar la eficiencia y el logro de los objetivos.

De las múltiples aportaciones al estudio de las organizaciones, algunas señaladas al final de la parte dedicada a la escuela estructuralista, es aceptado que las de Chester L Barnard tuvieron mayor influencia sobre el campo de la administración; a Barnard se le considera el padre espiritual de la escuela de los sistemas sociales.

## Aplicaciones modernas

El biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, a partir de 1951, des taca entre los principales contribuyentes a la difusión y aplicación de la teoría de sistemas con respecto a todas las ciencias,

por lo que es considerado como el padre de la moderna teoría de sistemas; con orientación especial hacia la administración, se reconoce al estadounidense Kenneth Boulding, a partir de 1956. Una gran cantidad de personas especializadas en diversos campos, han realizado valiosas aportaciones sobre cómo aplicar la teoría de sistemas en la administración.

En la década de los setenta, el enfoque fue ampliamente aceptado en el campo administrativo, pues ha comprobado su utilidad en las funciones que ha tenido gran impacto al llevarse a la práctica.

Entre los teóricos de sistema existe variabilidad, ya que la metodología encuentra aplicación en diversas actividades profesionales; por ejemplo, una empresa para un ingeniero es un sistema producción, para un economista es un sistema económico, para un financiero es un sistema de flujo de dinero, para un sociólogo es un sistema social, para un matemático es un sistema de información y toma de decisiones.

La teoría de sistemas, por su enfoque interdisciplinario, permite al administrador comprender las aportaciones y puntos de vista de los diversos especialistas y conceptualizar a la empresa como un sistema compuesto por subsistemas, cada uno de ellos con sus propias funciones y objetivos; de igual manera, advertirá que existen interrelaciones entre los subsistemas, cuyo funcionamiento influye en los resultados de la organización.

Esta teoría, orientada hacia la administración, recibió una valiosa contribución con el surgimiento de la investigación de operaciones, cuyas técnicas, basadas en la construcción de los modelos matemáticos, tienen objetivos específicos, establecer medidas de eficiencia y obtener respuestas cuantificadas. Con este funcionamiento han sido creados otros tipos de simulación de problemas para el establecimiento de modelos y manejo de datos, apoyados en la capacidad de memoria y velocidad de las modernas computadoras.

El enfoque del sistema aporta una valiosa contribución al pensamiento administrativo, al crear una conceptualización de conjunto de los sistemas en su relación interna y su constante interacción con su medio ambiente. Acentúa la naturaleza dinámica de una organización y evita que los administradores consideren su labor como simple manipulación de los elementos estáticos y aislados. Es, por tanto, una nueva actitud para visualizar al organismo social y las partes que lo integran; por consiguiente, toda persona que interese por la administración, ya sea como profesional, como teórico o como estudiante, no puede ignorar la condición de sistema abierto de la propia administración, puesto que es difícil observar la manera en que se encuentran estrechamente interrelacionadas las funciones que desempeña el administrador (plantación, organización, dirección y control), las cuales forman un sistema cuyo cambios repercuten en las partes y en el todo.

## CUADRO RESUMEN DE LAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

Con el fin de proporcionar una visión de conjunto de las escuelas, teorías o corrientes administrativas, se ha elaborado el siguiente cuadro, que pretende reflejar lo más característico de cada una

<b>Nombre</b>	<b>Fundamentos</b>	<b>Se apoya en</b>	<b>Principales representantes</b>
<b>Empírica</b>	La experiencia	Estudio de casos	Ernest Dale
<b>Científica</b>	La eficiencia del trabajador	Estudio de métodos de trabajo	Frederick Taylor
<b>Clásica</b>	Estudio de las funciones administrativas y la aplicación de principios	Modelos de proceso administrativo y principios de administración	Henri Fayol
<b>Humano - Relacionista</b>	Las relaciones humanas	Conocimiento de ciencias de la conducta	Elton Mayo
<b>Estructuralista</b>	La organización como sistema social	Estudió de las relaciones internas y externas de la organización	Max Weber
<b>Humanó - Conductista</b>	La adaptación del hombre a la organización	La participación democrática	Douglas McGregor
<b>Decisional</b>	La toma de decisiones	Modelos matemáticos computadoras	Herbert Simón
<b>De sistemas</b>	Sistemas operables	Diseño de modelos de organizaciones	Kenneth Boulding

## DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

El presente capítulo concluye con la definición del autor sobre la administración. La definición se ha elaborado tomando en cuenta e interrelacionando las funciones administrativas, la teoría de sistemas y la toma de decisiones:

La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.

### Descripción de la definición

*La administración es un sistema de funciones coordinadas.* Si se considera la administración como un sistema, los subsistemas serán las funciones administrativas: planeación,



organización, integración, dirección y control; todas ellas ejercen y reciben influencia recíproca; por consiguiente, deben estar coordinadas para que el sistema funcione adecuadamente.

*Que contiene las decisiones adoptadas.* En todas las funciones administrativas está implícita la toma de decisiones:

<b>Función Administrativa</b>	<b>Toma de decisiones sobre:</b>
Planeación	→ Objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, etc.
Organización	→ División del trabajo, estructura, niveles jerárquicos, etc.
Integración	→ Recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.
Dirección	→ Autoridad, motivación, comunicación, etc.
Control	→ Establecimiento de medios de control, acciones correctivas, etc.

Las funciones administrativas se aplican en lo general al organismo social como sistema y en lo particular a sus subsistemas, que en el caso de una empresa serán las áreas de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

**Para lograr con máxima eficiencia.** El conjunto de decisiones adoptadas entre las diversas alternativas, estarán orientadas a lograr la mayor eficiencia y productividad del organismo social.

**Los objetivos de un organismo social.** El sistema organismo social utiliza al sistema administración, para lograr los objetivos por los cuales fue creado.

## CONCLUSIÓN GENERAL

---

Después de haber revisado las corrientes o escuelas administrativas, observamos que cada una de ellas presenta un enfoque central que debe destacarse en la administración; ahora podemos preguntarnos: ¿cuál es el enfoque primordial para concebir y estudiar a la administración, y qué factores deben servir de base? Las respuestas de cada escuela o corriente podrían ser:

- La experiencia (escuela empírica).
- Establecer métodos de trabajo y capacitar a los trabajadores (corriente científica).
- Distinguir las funciones del dirigente y aplicar principios (teoría clásica).
- Mejorar las relaciones humanas entre jefe y subordinados (escuela humano-relacionista).
- La participación de los trabajadores (teoría humano-conductista).
- Analizar las complejas relaciones internas y externas de las organizaciones (corriente estructuralista),
- La toma de decisiones (teoría decisional).
- Contemplar a la organización como un sistema (teoría de sistemas)

Debe señalarse (sin perder de vista la teoría de sistemas, que proporciona un enfoque conceptual de gran utilidad) que el criterio comúnmente aceptado y adoptado por la mayoría de los administradores profesionales, es el de la escuela clásica o tradicional.

Bajo la perspectiva de la corriente clásica, que se preocupa por identificar las funciones del administrador y establecer principios, es como puede identificarse y estudiarse mejor a la administración. Los

Enfoques y aportaciones de las demás corrientes pueden ubicarse dentro de los procesos administrativos, y sirven como valiosas herramientas para mejorar el desempeño de las funciones administrativas.

La gran mayoría de los libros de texto que en sus títulos llevan la palabra "administración", se centran o giran alrededor de conceptos o versiones del proceso administrativo aplicado a las funciones desempeñadas por los administradores; este marco de referencia es muy útil y comprende todos los aspectos importantes de la labor administrativa. Actualmente existen bases firmes para considerar el campo de la administración en términos de las funciones desempeñadas por los administradores, y parece ser que en el futuro seguirá prevaleciendo este concepto. Desde el principio del libro, al tratar lo que es acto administrativo y administración, se adoptó el enfoque del proceso administrativo.