

Resumen - Capitulo 3

La teoría clásica se distingue por la importancia que otorga a la estructura que debe tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia.

La teoría clásica partía de la organización como un todo y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, fueran órganos (como divisiones, departamentos, etc.) o personas (dirigentes, gerentes y empleados).

Fayol, ingeniero francés fundador de la teoría clásica de la administración, partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo cual inauguró un enfoque anatómico y estructural que rápidamente sustituyó al enfoque analítico y concreto de Taylor.

Las funciones básicas de la empresa

Fayol subrayó que toda empresa realiza seis operaciones o funciones :

1. Funciones técnicas, las cuales se refieren a la producción de bienes o servicios de la empresa.

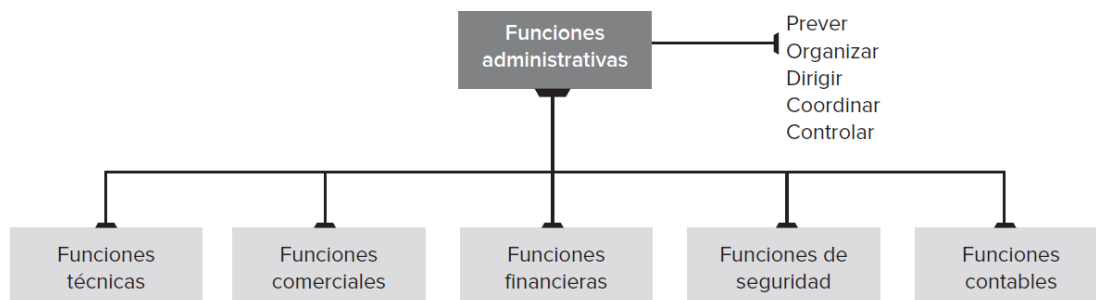
2. Funciones comerciales, las cuales involucran la compra, venta y el intercambio.

3. Funciones financieras, que se relacionan con la obtención y la administración de capitales.

4. Funciones de seguridad, que implican la protección y preservación de los bienes y las personas.

5. Funciones contables, las cuales se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. Funciones administrativas, cuyo objetivo es integrar la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y siempre están arriba de ellas.



Para Fayol, “ninguna de las cinco primeras funciones esenciales se encargan de formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos, ni de armonizar los actos. Esas atribuciones constituyen otra función, conocida por el nombre de administración”.

Fayol define el acto de administrar como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones involucran los elementos de la administración , y las describió de la siguiente manera:

1. Prever. Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

2. Organizar. Constituir tanto el organismo material como el social de la empresa.

3. Dirigir. Guiar y orientar al personal.

Hace que la organización funcione. Su objetivo es alcanzar el rendimiento máximo de todos los empleados para provecho de los aspectos globales de la empresa.

4. Coordinar. Ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

5. Controlar. Verificar que todo transcurra de acuerdo con las reglas y las órdenes giradas.

Estas funciones conforman los elementos de la administración que, a su vez, constituyen el llamado proceso administrativo: se encuentran en el trabajo del administrador de cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe o el supervisor (cada cual en su respectivo nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, ya que todas ellas son actividades administrativas esenciales.

Diferencia entre administración y organización

Para Fayol, la administración es un todo y la organización es una de sus partes.

El concepto de administración (como un conjunto de procesos entrelazados y unificados) abarca aspectos que la organización por sí misma no implica, como la planeación, la dirección y el control.

La organización sólo abarca la definición de la estructura y de la forma y, por lo tanto, es estática y limitada.

1. La organización como una entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.

2. La organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (como planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido, organización significa el acto de ordenar, estructurar y asignar los recursos, de definir los órganos encargados de su administración y de establecer las atribuciones y las relaciones entre ellos..

Principios generales de la administración según Fayol

Los 14 principios generales de la administración según Fayol son:

1. División del trabajo: Consiste en la especialización de las tareas y de las personas a efecto de aumentar la eficiencia.

2. Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad y significa el deber de rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre las dos.

3. Disciplina: Depende de la obediencia, la aplicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos que se hayan tomado.

4. Unidad de mando: Cada empleado sólo debe recibir órdenes de un superior. Es el principio de la autoridad única .

5. Unidad de dirección: Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales de la empresa deben estar por encima de los intereses particulares de las personas que la integran.

7. Remuneración del personal: Debe haber una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.

8. Centralización: Se refiere a la concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización .

9. Cadena escalar: Es la línea de autoridad que, en función del principio de mando, desciende del escalón más alto al más bajo.

10. Orden: lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden de los materiales y los seres humanos.

11. Equidad: Amabilidad y justicia para ganarse la lealtad del personal .

12. Estabilidad del personal: La rotación del personal es perjudicial para la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en su puesto, tanto mejor será para la empresa.

13. Iniciativa: La capacidad para visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14. Espíritu de equipo: La unión y la armonía entre las personas son grandes fortalezas para la organización.

Teoría de la administración

Los autores clásicos pretendieron crear una teoría basada en la división del trabajo, la especialización, la coordinación y las actividades de la línea y el staff.

1. La administración como ciencia

El punto de partida de los autores de la teoría clásica es el estudio científico de la administración mediante la sustitución del empirismo y de la improvisación por técnicas científicas. Pretendían desarrollar una ciencia de la administración.

Fayol, por ejemplo, defendía la necesidad de brindar una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general, para formar administradores.

2. Teoría de la organización

La teoría clásica concibe a la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (como las organizaciones militar y eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas.

Para Fayol, la organización implica definir la estructura y la forma y, por lo tanto, es estática y limitada.

La estructura organizacional constituye una cadena de mando, es decir, una línea de autoridad que entrelaza las posiciones de la organización y define quién es subordinado de quién. La cadena de mando, también conocida como cadena escalar, se basa en el principio de la unidad de mando, según el cual cada empleado debe reportar a un solo superior.

Según la teoría clásica, la estructura organizacional debe analizarse de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) y del todo hacia las partes (de la síntesis hacia el análisis), al contrario del enfoque de la administración científica.

3. La división del trabajo y la especialización

La organización se caracteriza por una división del trabajo claramente definida.

“La división del trabajo es la base de la organización ; en realidad, es la razón de ser de la organización”

La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas.

La idea básica de este supuesto era que las organizaciones con una mayor división del trabajo serían más eficientes que aquellas que no la tenían en cuenta.

La teoría clásica se preocupaba por la división a nivel de los órganos que componen la organización: los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades, etc.

Para la teoría clásica, la división del trabajo se puede presentar en dos direcciones:

a) División vertical: De acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad. Existen niveles de la organización y cada nivel tiene diferentes grados de autoridad, el aumenta a medida que se asciende por su jerarquía.

La jerarquía define la medida de responsabilidades conforme a los grados de autoridad. En toda organización debe existir una escala jerárquica de autoridad (principio escalar o cadena escalar).

b) División horizontal: Se refiere a las diferentes actividades que se desarrollan en la organización, siendo cada departamento o sección responsable de una actividad específica y propia. Esta división se conoce como departamentalización y puede ser por función, proceso, clientela o zona geográfica, lo que garantiza la homogeneidad y equilibrio de la organización. Además, se destaca que la idea básica es que cuanto más departamentalizada esté la organización, más eficiente será.

4. Coordinación

Fayol incluyó la coordinación como uno de los elementos de la administración.

Fayol consideraba que la coordinación implica reunir, unificar y armonizar toda actividad y esfuerzo.

La coordinación indica que hay un objetivo o blanco por alcanzar y que éste debe guiar los actos de todos.

Organización lineal

Se basa en los principios de:

a) Unidad de mando o supervisión única: cada persona tiene sólo un único y exclusivo jefe.

b) Unidad de dirección: todos los planes se deben integrar a los planos mayores que conduzcan a los objetivos de la organización.

c) Centralización de la autoridad: toda autoridad máxima de una organización debe estar centrada en su cúpula.

d) Cadena escalar: la autoridad debe estar dispuesta en una jerarquía, de manera que todo nivel jerárquico está subordinado al nivel jerárquico superior (autoridad de mando).

La organización lineal, es una estructura organizativa jerárquica con forma de pirámide. Esta estructura requiere de órganos prestadores de servicios especializados, llamados órganos de staff o de asesoría, para proporcionar a los órganos de línea los servicios, consejos y asesoría que no pueden proveer por sí mismos. Estos órganos de staff no tienen autoridad de mando sobre los órganos de línea, sino que su autoridad es de especialistas. Es decir, ofrecen servicios y asesoramiento, pero no pueden imponer sus decisiones a los órganos de línea.

Tipos de autoridad

Es así como los clásicos distinguen dos tipos de autoridad: de línea y de staff.

a) Autoridad de línea: forma de autoridad en que los gerentes tienen el poder formal de dirigir y controlar a los subordinados inmediatos.

b) Autoridad de staff: forma de autoridad atribuida a los especialistas de staff en sus áreas de actuación y prestación de servicios. Esta forma de autoridad es más estrecha, e incluye

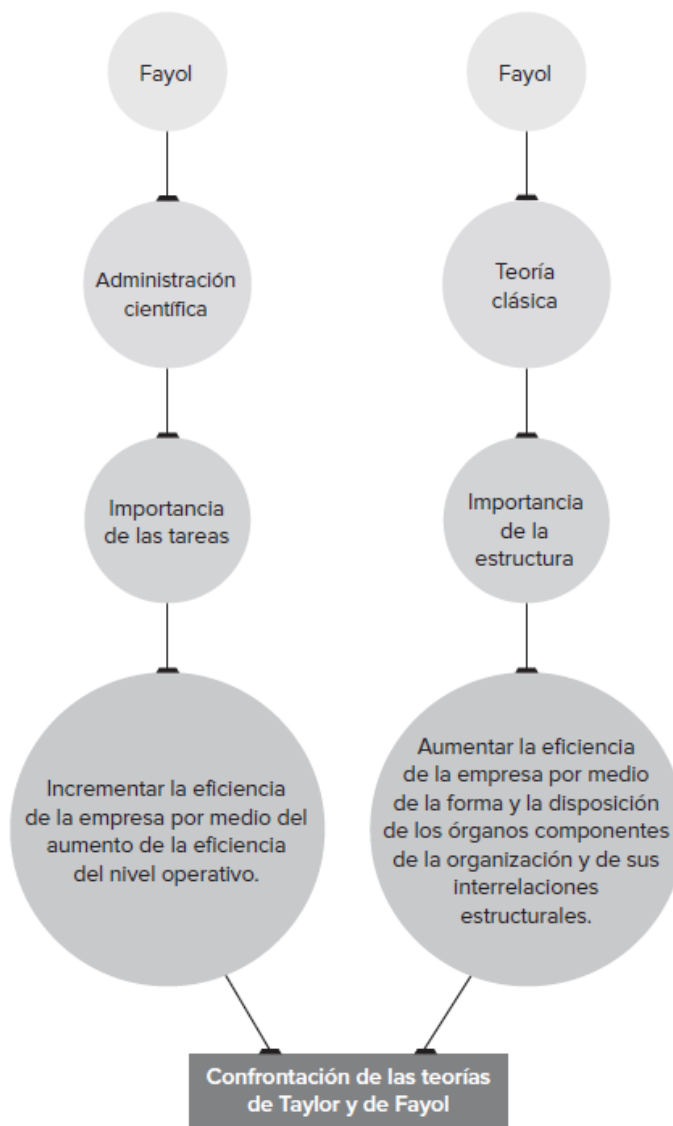
el derecho de aconsejar, recomendar y orientar. Es una relación de comunicación. Los especialistas de staff aconsejan a los gerentes de línea en sus áreas de especialidad.

Teoría de la máquina

La teoría clásica ha sido llamada teoría de la máquina porque considera a la organización desde el punto de vista del comportamiento mecánico de una máquina

La organización debe estar sujeta a cierto orden al igual que una máquina.

Los modelos administrativos corresponden a la división mecanicista del trabajo , en cuyo caso la división de las tareas es la piedra angular del sistema.



Parte III - Enfoque Humanista de la administración

Con el enfoque humanista, la teoría administrativa pasa por una revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica) al énfasis en las personas que trabajan o

que participan en las organizaciones. El enfoque humanista hace que la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, además de la preocupación por la organización formal y los principios de la administración, cedan prioridad a la preocupación por las personas y grupos sociales, pasando de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanista surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y, en particular, de la psicología del trabajo, la cual ha pasado por dos etapas en su desarrollo:

a) En la primera etapa de la psicología del trabajo, se enfocaba principalmente en el análisis de las características humanas que cada tarea requiere y la selección científica de empleados basada en pruebas psicológicas. Los temas predominantes eran la selección de personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo, y el estudio de los accidentes laborales y la fatiga.

b) En la segunda etapa de la psicología del trabajo, se enfocaba en los aspectos individuales y sociales del trabajo, que predominan sobre los aspectos productivos. Los temas predominantes eran el estudio de la personalidad del trabajador y del gerente, la motivación e incentivos del trabajo, el liderazgo, las comunicaciones y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La psicología industrial ayudó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Y los cambios ocurridos en el panorama económico, social, político y tecnológico aportaron nuevas variables para el estudio de la administración.

Algunos autores pueden ser ubicados en esa zona de transición entre el clasicismo y el humanismo en la administración, a saber:

1. Hugo Munsterberg (1863-1916): introdujo la psicología aplicada en las organizaciones y el uso de pruebas de selección de personal.

2. Ordway Tead (1860-1933): fue pionero en hablar del liderazgo democrático en la administración.

3. Mary Parker Follet (1868-1933): introdujo la corriente psicológica en la administración.

Rechazó cualquier fórmula universal o única e introdujo la ley de la situación: es la situación correcta la que debe determinar lo que está bien y lo que está mal. Toda decisión es un momento de un proceso y es fundamental conocer el contexto de ese proceso.

4. Chester Barnard (1886-1961): introdujo la teoría de la cooperación en la organización.

Debido a que las personas tienen limitaciones personales (biológicas, físicas y psicológicas), necesitan superarlas a través del trabajo conjunto para superar dichas limitaciones que restringen la acción aislada de cada una. Esta cooperación lleva a las personas a constituir grupos sociales y organizaciones. Un grupo social existe cuando:

1. Hay interacción entre dos o más personas (interacción).

2. Existe el deseo y la disposición para cooperar (cooperación).

3. Hay objetivos comunes entre ellas (objetivos comunes).

Así, la organización es un sistema cooperativo racional.

La racionalidad reside en los fines buscados por la organización, esto es, en el logro de los objetivos comunes.

En el fondo, las organizaciones existen para alcanzar metas que las personas aisladamente no pueden lograr.

Resumen - Capitulo 4

En una época golpeada por la gran depresión de 1929, surgió en Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas como consecuencia inmediata de las conclusiones de la Experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y colaboradores.

Fue un movimiento de reacción y oposición al enfoque clásico de la administración.

La teoría de las relaciones humanas surgió a partir de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales tenían que someterse los trabajadores.

Origen de la teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas tiene su origen en los siguientes hechos:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la teoría de las relaciones humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense dirigido hacia la democratización de los conceptos administrativos .
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeras aplicaciones en las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron que los principios de la teoría clásica eran inadecuados.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para que el humanismo tuviera cabida en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela, a la que Dewey y Lewin contribuyeron de manera destacada. Asimismo, la sociología de Vilfredo Pareto fue fundamental.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, que se realizó entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en serios problemas los principios postulados por la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en la planta de Hawthorne, de la empresa Western Electric Company , con domicilio en Chicago, para evaluar la correlación entre la iluminación y la eficiencia de los obreros medida en razón de la producción.

La experiencia pasó por tres fases:

1. Primera fase del experimento de Hawthorne: En la primera etapa se escogieron dos grupos de obreros para hacer el mismo trabajo y en idénticas condiciones el grupo de observación trabajaba bajo luz de intensidad variable, mientras que el de control tenía una intensidad constante.

Se pretendía conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros.

Se dieron cuenta de la existencia de una variable difícil de aislar, denominada factor psicológico.

Notaron que los obreros consideraban que tenían la obligación de producir más

cuando la intensidad de la iluminación aumentaba, y de producir menos cuando disminuía. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el factor fisiológico: las condiciones psicológicas afectan la eficiencia de los obreros.

2. Segunda fase del experimento de Hawthorne: Se creó un grupo experimental compuesto de seis mujeres jóvenes que montaban relés en una sala de prueba, comparado con el grupo de control integrado por el resto de la fábrica.

Ambos grupos tenían un supervisor y un observador. Al grupo experimental se les aclaró el objetivo, que consistía en evaluar el efecto de los cambios en las condiciones de trabajo y se insistió en que trabajaran dentro de la normalidad.

Observando las diferencias de actitudes entre ambos grupos y los investigadores se fueron apartando del objetivo inicial de verificar las condiciones físicas de trabajo y se concentraron en el estudio de las relaciones humanas en el trabajo.

3. Tercera fase del experimento de Hawthorne: En 1928 se inició un programa de entrevistas a los empleados para conocer sus actitudes y sentimientos, oír sus opiniones sobre el trabajo, el trato que recibían de los supervisores y escuchar sugerencias respecto de la capacitación de éstos.

El plan reveló la existencia de una organización informal de los obreros a fin de protegerse contra lo que consideraban como amenazas de la administración contra su bienestar.

Esa organización informal se manifestó por medio de:

- a) Producción controlada por estándares que los operarios tomaban como la producción normal que deberían lograr y que ninguno de ellos debía sobrepasar.
- b) Prácticas no formalizadas de castigo social que el grupo aplicaba a los obreros que excedían los estándares y eran considerados saboteadores.
- c) Expresiones que transparentan la insatisfacción con los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- d) Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos a los grupos y aseguraban el respeto por las reglas de conducta.
- e) Señales de contento o descontento en relación con las actitudes de los superiores respecto del comportamiento de los obreros.

Con una organización informal, los obreros se mantienen unidos por medio de lazos de lealtad.

Conclusiones del experimento de Hawthorne

El experimento de Hawthorne permitió definir los principios básicos de la escuela de relaciones humanas. Sus conclusiones son las siguientes:

1. El nivel de producción está determinado por la integración social en el grupo de trabajo, y no solo por la capacidad física o fisiológica del empleado.
2. El comportamiento del individuo en el trabajo está influenciado por el grupo social al que pertenece.
3. Las recompensas y sanciones sociales son importantes en la determinación del comportamiento y actitudes laborales, y las creencias y expectativas del grupo influyen en ellas.
4. Los grupos informales tienen una gran influencia en la organización, y sus normas y patrones de comportamiento pueden diferir de los establecidos por la empresa formalmente.

5. Las relaciones humanas son importantes en el ámbito laboral, y la interacción social constante es un factor clave a tener en cuenta para obtener mejores resultados de los subordinados.
6. La especialización no es siempre la forma más eficiente de dividir el trabajo, y la monotonía en los trabajos repetitivos puede tener efectos negativos en la actitud y eficacia del trabajador.
7. La teoría de las relaciones humanas debe prestar atención a los aspectos emocionales e irracionales del comportamiento humano en el ámbito laboral.

La civilización industrializada y el hombre

Elton Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal, donde las normas del grupo tienen más influencia en el nivel de producción que los incentivos salariales y materiales.
2. El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social. Los cambios tecnológicos pueden romper los lazos informales de camaradería y amistad en el trabajo, y privar al obrero del espíritu de compañerismo.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar con los trabajadores, entendiendo sus limitaciones y necesidades sociales, para recuperar la capacidad de cooperación en la sociedad.
4. El ser humano se siente motivado por la necesidad de "estar junto a otro", de "ser reconocido", de recibir una comunicación adecuada. La organización eficiente por sí sola no estimula una mayor producción si no se han identificado y satisfecho las necesidades psicológicas del trabajador.
5. La civilización industrializada desintegra los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica se convierte en una nueva unidad social que proporciona al individuo un nuevo hogar, un lugar de comprensión y de seguridad emocional. El obrero encontrará en la fábrica una dirección comprensiva y paternal, capaz de satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

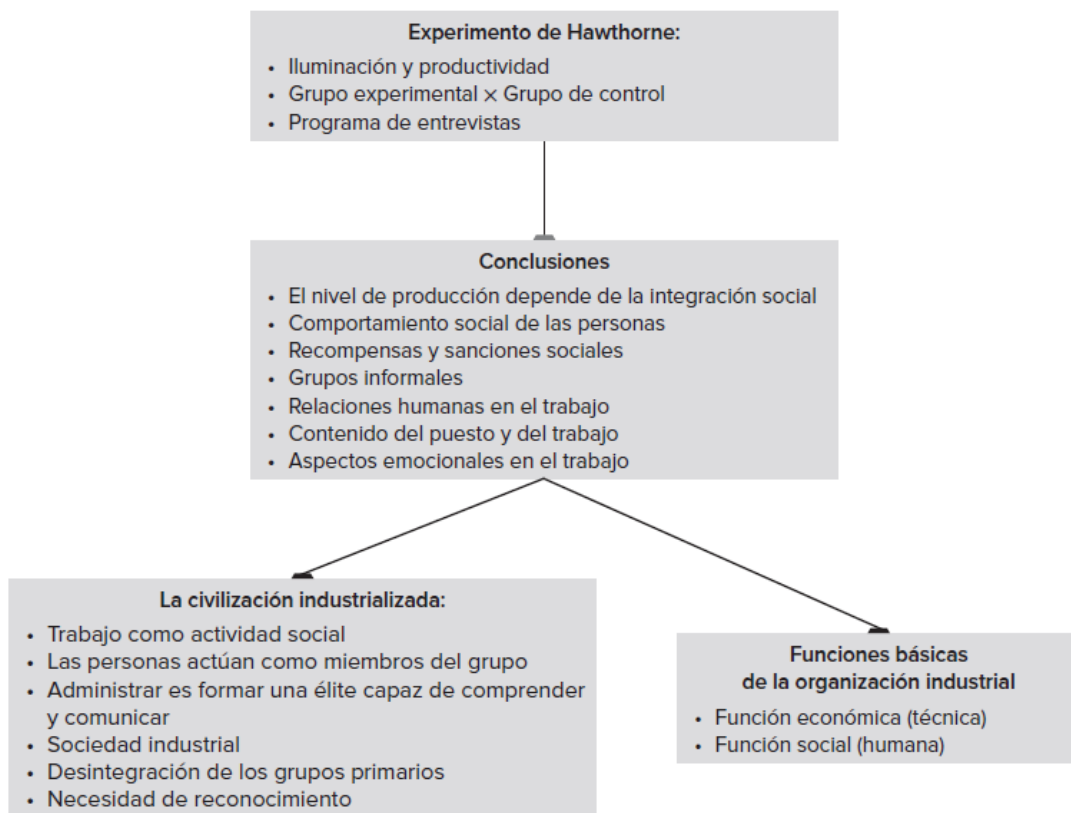
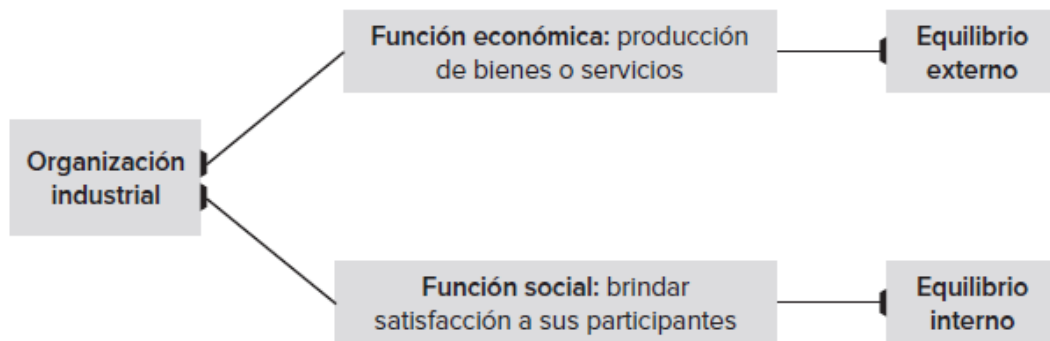
Se presenta un conflicto social en la sociedad industrial: la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados. Los dos nunca se llevarán muy bien, en especial cuando la preocupación exclusiva por la eficiencia sofoca al trabajador.

Las relaciones humanas y la cooperación constituyen la clave para evitar el conflicto social.

Funciones básicas de la organización industrial

La organización industrial cumple dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica que trata de lograr el equilibrio externo) y distribuir satisfactores entre sus colaboradores (función social que intenta alcanzar el equilibrio interno de la organización), anticipándose al interés actual por la responsabilidad social de las organizaciones.

La organización industrial debe buscar al mismo tiempo esas dos formas de equilibrio.



Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas
• Ve a la organización como máquina.	• Ve a la organización como grupos de personas.
• Se enfoca en las tareas o en la tecnología.	• Se enfoca en las personas.
• Sustentada en sistemas de ingeniería.	• Sustentada en sistemas de la psicología.
• Autoridad centralizada.	• Delegación de la autoridad.
• Líneas claras de autoridad.	• Autonomía del empleado.
• Especialización y competencia técnicas.	• Confianza y apertura.
• Acentuada división del trabajo.	• Destaca las relaciones entre las personas.
• Apego a las reglas y los reglamentos.	• Confianza en las personas.
• Clara separación entre línea y <i>staff</i> .	• Dinámica grupal e interpersonal.

Una nueva visión de empresa

El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas aportó un nuevo lenguaje que dominaría en el lenguaje administrativo: esta teoría habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.

Además, cuestiona con dureza o hace a un lado los conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, entre otros.

El método y la máquina pierden su primacía ante la dinámica de grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista.

La importancia que se otorgaba a las tareas y a la estructura se concentró en las personas.

La naturaleza humana

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción de la naturaleza del hombre: el hombre social, que se basa en los aspectos siguientes:

1. La teoría de las relaciones humanas reconoce que los trabajadores son seres complejos con sentimientos, deseos y temores, y que su comportamiento en el trabajo está motivado por múltiples factores.
2. Las personas se motivan por necesidades y las satisfacen a través de su interacción con grupos sociales, y las dificultades para participar y relacionarse con el grupo pueden tener efectos negativos en el desempeño y la satisfacción laboral.
3. El estilo de supervisión y liderazgo influye en el comportamiento de los grupos sociales, y un supervisor efectivo puede obtener lealtad y compromiso de los subordinados.
4. Las normas sociales del grupo regulan el comportamiento de los miembros y pueden controlar informalmente los niveles de producción, a través de sanciones positivas o negativas.



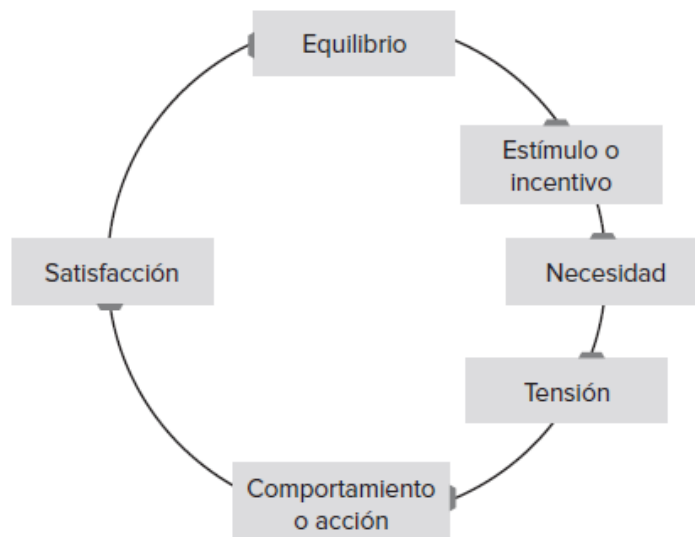
Influencia de la motivación humana

El experimento de Hawthorne tuvo el mérito de demostrar que la recompensa salarial no es el único factor, ni el decisivo, para satisfacer al empleado en su sitio de trabajo.

El ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.

Ciclo de la motivación

La teoría del equilibrio psicológico propuesta por Lewin, sostiene que el organismo humano se mantiene en un estado de equilibrio hasta que un estímulo rompe ese equilibrio y crea una necesidad. La necesidad genera una tensión que lleva a un comportamiento para satisfacerla. Cuando se logra la satisfacción, el organismo vuelve al estado de equilibrio inicial. La satisfacción representa una liberación de tensión que permite recuperar el equilibrio.



Frustración y compensación

Existe una fuerte relación entre la satisfacción de necesidades, la tensión y la frustración. La satisfacción de una necesidad conduce al equilibrio psicológico, mientras que la frustración surge cuando existen barreras que impiden alcanzar la satisfacción y mantiene el estado de desequilibrio y tensión. La compensación o transferencia se presenta cuando la persona trata de cubrir una necesidad imposible de satisfacer, mediante la satisfacción de otra necesidad complementaria o sustitutiva capaz de reducir o evitar la frustración. En resumen, la compensación o transferencia es una estrategia que se utiliza para evitar la frustración cuando no se puede satisfacer una necesidad importante.

Moral y clima organizacional

La moral es una consecuencia del estado motivacional de las personas en relación con la satisfacción de sus necesidades individuales, y que está directamente relacionada con las

actitudes que éstas adoptan. La moral se eleva cuando se satisfacen las necesidades y disminuye cuando se frustran. Además, la moral es responsable de las actitudes de las personas, las cuales influyen en su comportamiento.

El clima organizacional está relacionado con la moral, ya que se trata del ambiente psicológico y social que existe en una organización y que influye en el comportamiento de sus miembros.

Liderazgo

La teoría de las relaciones humanas reconoció y comprobó la enorme influencia que ejerce el liderazgo en el comportamiento de las personas.

Se reconoce la existencia de líderes informales en los grupos sociales que ayudan a cohesionar e integrar a los trabajadores. Además, se afirma que el liderazgo es esencial en todas las funciones de la administración y que los administradores deben conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.

Para los humanistas el liderazgo se puede ver desde diferentes ángulos, a saber:

1. El liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal: La influencia es una fuerza psicológica, una transacción interpersonal en la cual una persona actúa con la intención de modificar el comportamiento de otra. La influencia abarca conceptos como poder y autoridad, incluso la manera de provocar cambios en el comportamiento de las personas y los grupos sociales.

2. El liderazgo como proceso para reducir la incertidumbre grupal: El grupo tiende a escoger como líder a la persona capaz de brindar más apoyo y orientación para alcanzar sus objetivos.

El liderazgo consiste en reducir la incertidumbre grupal y elegir el comportamiento con el cual se consigue esa reducción, es decir, la toma de decisiones.

3. El liderazgo como relación funcional entre el líder y los subordinados: El liderazgo está en función de las necesidades existentes en una situación determinada y se limita a la relación entre un individuo (el líder) y un grupo

Teorías sobre liderazgo

Varias teorías sobre el liderazgo acompañaron el desarrollo de la teoría administrativa y pueden ser clasificadas en tres grupos distintos:

Teorías de rasgos de personalidad	Principales características de personalidad que posee el líder
Teorías sobre estilos de liderazgo	Formas y estilos de comportamiento adoptados por el líder
Teorías situacionales de liderazgos	Adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación

Teorías de los rasgos de personalidad

Según estas teorías, el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distinguen de las demás personas. Estas teorías están influidas por la teoría del “gran hombre”

Son teorías que parten del supuesto de que ciertas personas poseen una combinación especial de rasgos determinantes de personalidad por medio de los cuales influyen a los demás, tales como:

- 1. Rasgos físicos:** energía, aspecto personal, estatura y peso.
- 2. Rasgos intelectuales:** capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y confianza en uno mismo.
- 3. Rasgos sociales:** cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- 4. Rasgos relacionados con el trabajo:** impulso por la realización, persistencia e iniciativa.

Teorías de estilos de liderazgo

Se refiere a lo que hace, a su manera de comportarse cuando ejerce su liderazgo.

Hace énfasis en las características de la personalidad del líder

1. Liderazgo autocrático: el líder centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y agresividad, por el otro, falta de espontaneidad, de iniciativa y de formación de grupos de amigos.

Sólo desarrollaban el trabajo frente a la presencia física del líder.

2. Liderazgo liberal: el líder delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno.

Aunque la actividad de los grupos era intensa, su producción fue mediocre.

Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos

Se observó un fuerte individualismo agresivo, así como poco respeto al líder.

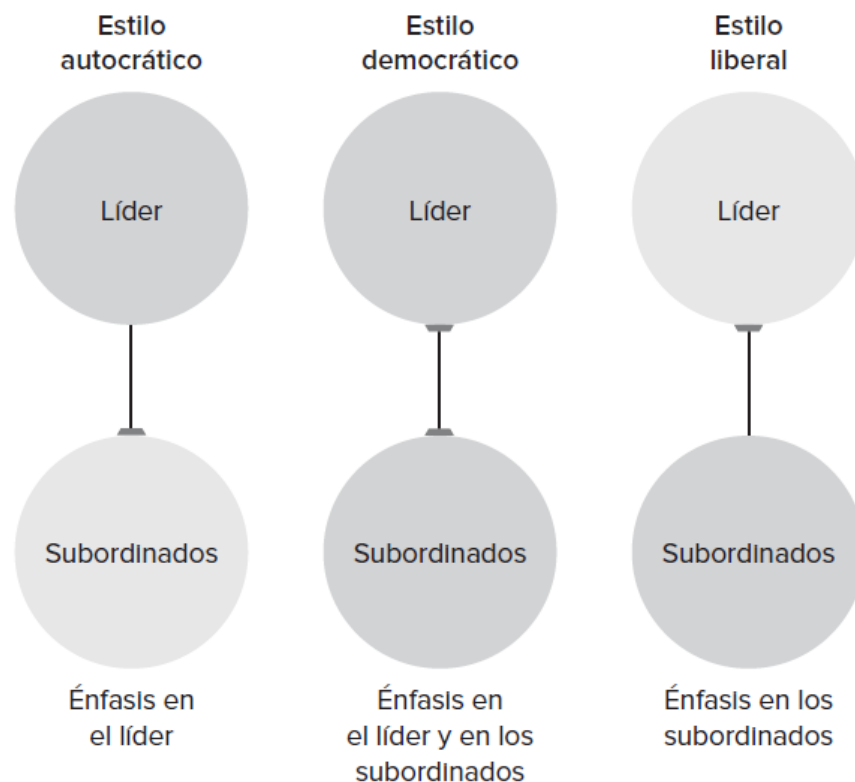
3. Liderazgo democrático: el líder conduce y orienta el grupo y también incentiva la participación democrática de las personas.

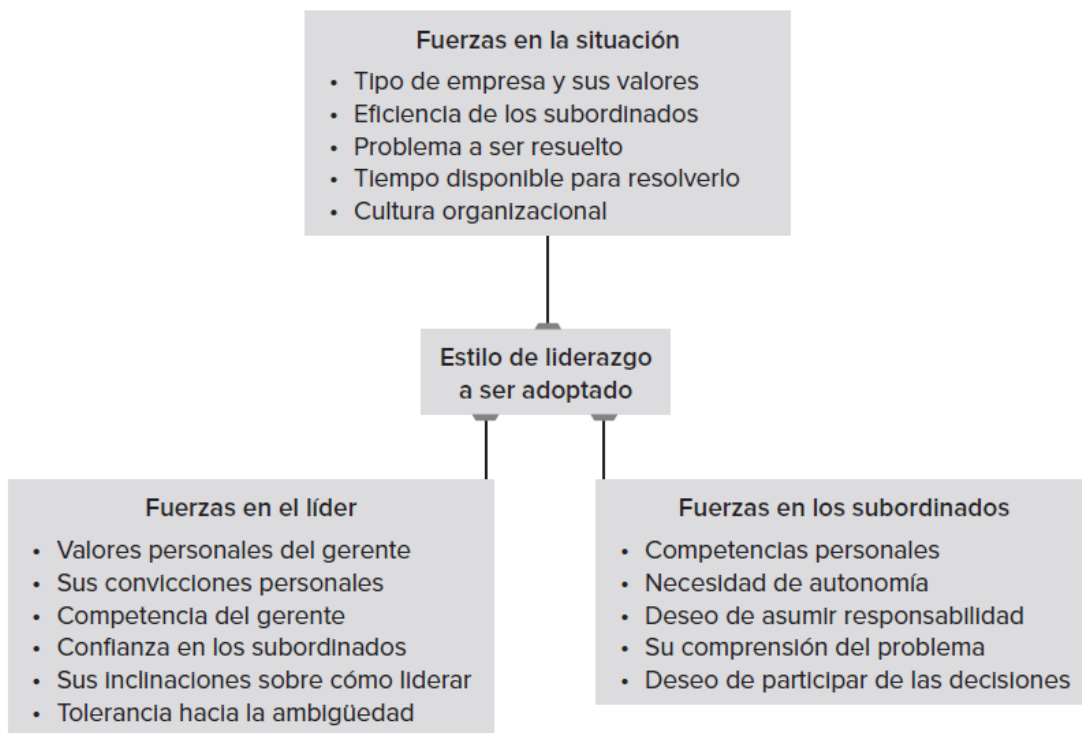
El líder y los subordinados desarrollaron una comunicación espontánea, franca y cordial.

El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba.

Se observó un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.

Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
<ul style="list-style-type: none"> El líder fija las directrices, sin participación del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado por el líder. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay libertad total para las decisiones grupales o individuales, y mínima participación del líder.
<ul style="list-style-type: none"> El líder determina las providencias para la ejecución de las tareas, una por una, en la medida en que se vuelven necesarias y de modo imprevisible para el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> El grupo esboza las providencias para alcanzar el objetivo y es aconsejado por el líder, que sugiere alternativas para que el grupo elija. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates. 	<ul style="list-style-type: none"> La participación del líder es limitada, presentando sólo diversos materiales al grupo, aclarando que puede proveer información siempre que ellos la pidan.
<ul style="list-style-type: none"> El líder determina qué tarea debe ejecutar cada uno y su compañero de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene libertad de elegir a sus compañeros de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> La división de las tareas y la elección de los compañeros queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
<ul style="list-style-type: none"> El líder es controlador y "personal" en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro. 	<ul style="list-style-type: none"> El líder procura ser un miembro del grupo, en espíritu. El líder es "objetivo" y se limita a los "hechos" en las críticas y los elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> El líder no evalúa al grupo, ni controla los acontecimientos. Sólo comenta las actividades cuando se le pregunta.





Comunicación

La comunicación es el intercambio de información entre personas.

Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social.

Con el desarrollo de las experiencias sobre liderazgo, los investigadores concentran la atención en las oportunidades de escuchar y aprender en las reuniones de grupo y de evaluar los problemas de la comunicación entre grupos en las empresas.

El enfoque de las relaciones humanas demostró que la comunicación dentro de las organizaciones tiene muchas fallas y señaló que los administradores debían estar atentos para:

- a) Asegurarse de que las personas de niveles inferiores participen en la solución de los problemas.
- b) Estimular la franqueza y la confianza entre los individuos y los grupos que operan en las empresas.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales :

- a) Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas sepan cómo desempeñar sus tareas.
- b) Adoptar las actitudes necesarias para fomentar la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos.

La comunicación es importante ya que:

- La persona trabaja mejor cuando conoce los estándares de su trabajo.

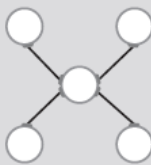
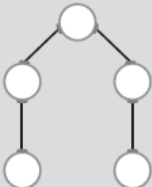
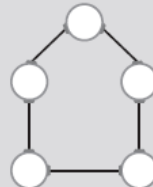
- La organización opera con mayor eficiencia cuando la persona y su jefe tienen un entendimiento común de sus responsabilidades y de los estándares de desempeño que la empresa espera obtener de ellos.
- Cada persona puede ser auxiliada y motivada a dar la máxima contribución a la organización, y a utilizar al máximo sus habilidades y capacidades.

Redes de comunicación

Existen varios tipos de redes de comunicación, cada cual con características diferentes en términos de eficiencia, rapidez, relación, exactitud, etc.

Existen 3 tipos de redes: rueda (centro y ejes), cadena y círculo.

En el caso de tareas simples, la rueda es más eficiente que la cadena, y a su vez, más eficiente que el círculo. La rueda resuelve los problemas de manera ordenada y bien estructurada con un mínimo de mensajes, mientras que el círculo puede resolver problemas de manera más creativa y con una mayor aceptación de nuevas ideas. Sin embargo, si la eficiencia se mide en términos de velocidad, claridad y centralización, la rueda es más adecuada, mientras que el círculo funciona mejor en situaciones que requieren creatividad, innovación, flexibilidad y moral elevada.

Redes de comunicación			
Características	Rueda	Cadena	Círculo
Rapidez de Influencia	Rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Buena	Buena	Pobre
Énfasis en el líder	Muy pronunciada	Determinante	Ninguno
Moral	Muy pobre	Pobre	Muy buena
Flexibilidad para los cambios	Muy lenta	Lenta	Muy rápida

La organización informal

El comportamiento de las personas en el trabajo no puede entenderse sin considerar la organización informal de la fábrica. Esta se compone de interacciones y relaciones espontáneas entre las personas, mientras que la organización formal se refiere a la estructura organizacional. La organización informal se concreta en usos, costumbres, tradiciones, ideales y normas sociales y está relacionada con valores, estilos de vida y adquisiciones de la vida social que las personas se esfuerzan por preservar.

La organización informal en una empresa tiene las siguientes características:

- a) Las relaciones entre las personas pueden ser de cohesión o de antagonismo.
- b) Cada miembro del grupo informal adquiere cierto estatus independientemente de su posición formal en la empresa.
- c) La colaboración en los grupos informales es espontánea.
- d) Los grupos informales pueden estar en oposición a la organización formal.
- e) Los grupos informales desarrollan modelos de relaciones y actitudes que reflejan los intereses del grupo.
- f) Las personas pueden participar en varios grupos informales y estos cambian con los cambios en la organización formal.
- g) La organización informal trasciende la formal en duración y naturaleza.
- h) Los estándares de desempeño en los grupos informales pueden no coincidir con los de la dirección.

En la organización informal, el individuo busca reconocimiento y aprobación del grupo al que pertenece y se origina por la necesidad de convivir con otras personas.

La organización informal se forma debido a diversos factores:

- a) Intereses comunes que aglutinan a las personas en torno a temas como política, deportes y actividades similares.
- b) La interacción provocada por la organización formal, lo que hace que las relaciones establecidas den cabida a una vida grupal intensa fuera de ella.
- c) La movilidad del personal en la empresa, alterando la composición de los grupos informales debido a la rotación y el movimiento del personal.
- d) Los periodos de descanso, que permiten la interacción de las personas y fortalecen los vínculos sociales. Los grupos informales se organizan naturalmente por adhesiones espontáneas de personas que se identifican con ellos. La jerarquía funcional no siempre prevalece en los grupos informales.

La dinámica del grupo

La teoría de las relaciones humanas sostiene que la cooperación entre las personas en una organización es fundamental para aumentar la productividad y la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de la persona. Se destaca la importancia de la actitud de respeto y comprensión hacia los demás, reconociendo que cada persona tiene necesidades diferentes. Por lo tanto, se afirma que es responsabilidad del administrador influenciar y orientar las relaciones entre las personas en la empresa, y fomentar un clima positivo que favorezca las buenas relaciones humanas.

Evaluación crítica de la teoría de las relaciones humanas

Características y premisas	Teoría clásica	Teoría de las relaciones humanas
1. Enfoque básico	Ingeniería humana: – Adaptación del hombre a la máquina y viceversa	Ciencia social aplicada: – Adaptación del hombre a la organización y viceversa
2. Modelo de hombre	Económico-racional: – Maximizador de ventajas financieras	Racional-emocional: – Motivado por sentimientos y criterios “no-racionales”
3. Comportamiento del individuo	Animal aislado: – Atomismo tayloriano – Reacciona como individuo	Animal social: – Carente de apoyo y de participación grupal – Reacciona como miembro del grupo social
4. Comportamiento funcional del individuo	Estandarizable: – <i>La mejor forma</i> para todos	No estandarizable: – Diferencias individuales justifican métodos diferentes
5. Incentivación	Financiera (material): – Mayor remuneración por mayor producción	Psicológica: – Apoyo, elogio, consideración
6. Fatiga	Fisiológica: – Estudio de tiempos y movimientos, pausas de descanso	Psicológica: – Monotonía, rutinización – Ausencia de creatividad – Subutilización de aptitudes – Programación excesiva
7. Unidad de análisis	Cargo: – La tarea, tiempos y movimientos – Evaluación de cargos y salarios	Grupo: – El grupo – Relaciones humanas – Relaciones intercargos – Moral del grupo
8. Concepto de organización	Estructura formal: – Conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social: – Conjunto de papeles
9. Representación gráfica	Organigrama y fluxograma – Relaciones entre órganos y funciones	Sociograma: – Relaciones percibidas, deseadas, rechazadas y reales entre personas

Evaluación crítica de la teoría de las relaciones humanas

1. Oposición cerrada a la teoría clásica

La teoría de las relaciones humanas estuvo en oposición a la administración científica en muchos aspectos y no enfocaba correctamente los factores decisivos y cruciales. Sin embargo, recientemente se ha considerado más como un.

2. Percepción incorrecta de los problemas de las relaciones industriales

Se hace hincapié en la percepción incorrecta que tuvo la Escuela de las Relaciones Humanas acerca de los problemas de las relaciones industriales, en particular, su comprensión errónea del conflicto entre los intereses de la empresa y los de los trabajadores. Mientras que los autores clásicos no veían un conflicto industrial, los autores de la Escuela de las Relaciones Humanas destacan que el conflicto industrial era algo básicamente indeseable y procuraban fomentar la armonía organizacional. Esta visión errónea se debió a que la teoría de las relaciones humanas fue producto de la ética y del espíritu democrático que imperaba en Estados Unidos. La escuela se concentró en la pseudo solución del problema de integración del hombre al trabajo y en volver las actividades extrafuncionales más agradables y compensadoras para el trabajador, en lugar de actuar sobre las causas de la alienación y del conflicto. En el fondo, la Escuela de las Relaciones Humanas representa la evasión y la negación del conflicto de clases a nivel institucional.

3. Concepción ingenua y romántica del obrero

Los autores imaginaban al trabajador feliz, productivo e integrado al ambiente de trabajo, pero investigaciones posteriores demostraron que la imagen no siempre se correspondía con la realidad. Se descubrió que la satisfacción no siempre estaba correlacionada con la productividad y que el supervisor liberal y la consulta participativa no siempre promueven los grupos más productivos. Además, los trabajos sobre dinámica de grupo, inicialmente optimistas y éticos, evolucionaron hacia una línea más analítica y experimental.

4. Limitación del campo experimental

La escuela de las relaciones humanas, que se centró exclusivamente en la fábrica como ambiente de investigación y no consideró otros tipos de organizaciones, como bancos, hospitales o universidades. Esto redujo las posibles aplicaciones de sus teorías y conclusiones, y la experiencia de Hawthorne se basó en una muestra muy pequeña y específica, lo que hizo que las generalizaciones de la investigación fueran frágiles. En conclusión, la escuela de las relaciones humanas sólo estudió las relaciones entre la persona y el grupo en el ámbito empresarial y no trascendió más allá de eso.

5. Parcialidad de las conclusiones

Al igual que la teoría clásica, la teoría de las relaciones humanas es limitada, ya que se enfoca únicamente en la organización informal, dejando de lado los aspectos formales de la organización y abarcando un número pequeño de variables para explicar sus puntos de vista. Las conclusiones de Mayo no profundizaron en el problema y se limitaron a estudiar únicamente la fábrica, dejando de lado otras áreas de la empresa. En resumen, la teoría de las relaciones humanas es parcial y limitada en su enfoque y conclusiones.

6. Hincapié en los grupos informales

- La teoría de las relaciones humanas se enfoca en el estudio de los grupos primarios.
- Concede demasiado valor a la cohesión grupal como condición para aumentar la productividad.
- El trabajo es una actividad grupal.
- La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia son importantes en la moral del obrero y en la productividad.
- Los grupos informales dentro de la fábrica ejercen un control social sobre los hábitos en el trabajo y las actitudes de cada obrero.
- La colaboración grupal debe ser planificada y desarrollada.
- La teoría de las relaciones humanas trajo una nueva visión de la Administración, incluyendo participación de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la organización, mejora en las relaciones interpersonales, introducción de las ciencias de la conducta, filosofía humanista y actitud dirigida hacia la investigación y el conocimiento profundo de la naturaleza humana.
- La idea de una administración participativa para aumentar la inclusión de los obreros en las metas de la empresa y motivarlos a alcanzarlas es una de las principales derivaciones de esta teoría.

7. Enfoque manipulador de las relaciones humanas

Se critica la teoría de las relaciones humanas, argumentando que se centraba en el bienestar de los trabajadores y olvidaba que la función principal de la empresa es producir ganancias. Además, sugiere que esta teoría favorecía a la dirección, utilizando una estrategia manipuladora para engañar a los empleados y hacerlos trabajar más y exigirles menos, en función de los objetivos de la dirección. La manipulación es vista como un proceso que condiciona al individuo a hacer algo sin una verdadera participación libre de su parte, en lugar de ser una iniciativa espontánea de colaboración.

8. Enfoque parcial de la teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas presenta un enfoque parcial, en el cual se enfatiza en las recompensas sociales y simbólicas en la industria, y se relega en un plano secundario las recompensas salariales y materiales. El objetivo de esta teoría no era eliminar la degradación del trabajo humano, sino superar los problemas derivados de la resistencia de los trabajadores a esta degradación. Aunque representa un avance en relación al taylorismo al enfocarse en las normas sociales que determinan el comportamiento individual en la organización, las organizaciones continuaron siendo vistas como sistemas cerrados e inmunes a las influencias externas del ambiente. Además, se sugiere que esta teoría tenía una estrategia manipuladora para engañar a los obreros y hacerlos trabajar más y exigirles menos en función de los objetivos de la dirección.

Conclusión

El texto destaca que a pesar de las críticas hacia la teoría de las relaciones humanas, ésta abrió nuevas perspectivas en la teoría administrativa. Se mencionan dos orientaciones importantes: la importancia de las personas en el éxito de las organizaciones y el papel del administrador como líder. El texto destaca la importancia de que el administrador desarrolle competencias en relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, motivación y resolución de conflictos, y que sepa construir equipos de trabajo. Se mencionan tres principios que los líderes utilizan para transformar a las organizaciones y adoptar un modelo de gestión altamente comprometido: desarrollar confianza en las personas, estimular el cambio y evaluar lo que es importante y prioritario. Además, se destaca la creciente importancia del trabajo en equipo en el mundo de los negocios.