

Clase 6

LAS ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

- ❖ CLÁSICA.
- ❖ ESTRUCTURALISTA – LA BUROCRACIA.
- ❖ DE LA CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.
- ❖ CUANTITATIVA.
- ❖ DE ENFOQUE EN SISTEMAS.
- ❖ DE ENFOQUE EN CONTINGENCIAS.
- ❖ MINTZBERG
- ❖ DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- ❖ LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA

ESCUELA CLÁSICA

Nació a inicios del siglo XX

Estaba compuesta de dos grandes teorías:

- + ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (EEUU)
- + ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL (Francia)

Antes de las empresas lo que existían eran:

- Los ejércitos
- La iglesia
- El estado

Sus orígenes:

- La organización militar

Lo que se tomó básicamente es la **unidad de mando**. Cualquier persona dentro de la organización responde solo a un mando, supervisor. Eso evita confusiones.

- La Revolución Francesa

Teoría de economías libres. Separa la economía del estado.

División de la economía privada de la estatal

- Adam Smith

Creador de la escuela clásica con la división del trabajo, en la especialización y con las funciones de la empresa

- David Ricardo

Establece los principios de la economía liberal, teoría rendimientos decrecientes

- La Revolución Industrial

Produce una explosión de empresas, muy desordenadas y poco eficientes.

Con muy poco cuidado del capital humano, con extensas horas de trabajo, con niños trabajando dentro de las fábricas.

Las primeras empresas eran en general textiles.

Empresas → un foco de desorganización

Escuela de administración científica

Frederick Winslow Taylor: trabajaba en empresas metalúrgicas y empieza a pensar en organizar mejor la empresa.

→ Separar el que ejecuta del que piensa.

Separa en quienes son los más apropiados para realizar determinada tarea.

Gerencia: planeamiento y métodos

Supervisión: asistencia al trabajador

Operario: ejecuta

Taylor quería aumentar la productividad, aumentar la cantidad de piezas o productos producidos por unidad de tiempo, pero también aumentar los salarios y pagarles más.

Pagos por producción, de acuerdo a la cantidad de piezas o productos que la persona consiga fabricar

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional.

Estandarizar las herramientas, nosotros desde la gerencia vamos a pensar cuáles son las mejores herramientas y los mejores métodos para llevar a cabo las tareas que realiza el operario.

Análisis de estudio de los tiempos que demoran en cada uno de los movimientos que tienen que hacer.

La administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero al supervisor y el gerente). Se pensaba en las tareas de los operarios y cómo mejorarlas.

❖ Creación de una base científica capaz de sustituir los métodos de trabajo tradicionales. Investigaciones científicas de cada componente del mismo.

- ❖ Selección de los obreros con base en criterios científicos, entrenamiento y aprendizaje.
 - ❖ Colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de la organización del trabajo.
 - ❖ Distribución equitativa del trabajo y de la responsabilidad, entre la administración y los obreros.
 - ❖ Solo con estandarización forzosa de los métodos, condiciones de trabajo y cooperación forzosa se puede lograr la **aceleración general del ritmo del trabajo**.
- Este logro recae en la administración de la empresa

Producir más en la misma cantidad de tiempo, eso es aumentar la productividad

A Taylor se le conoce como **“El Padre de La Administración Científica”**

Su mayor preocupación fue el desarrollo en la producción, bajar los costos, elevar las utilidades, y también subir los salarios.

Salario a trato, esto quiere decir, que se incentiva por su desempeño.

Criticado por su visión mecanicista. Trataba a la persona como una máquina y por eso estudiaba en los tiempos de las tareas. No tenía conciencia de cuestiones psicológicas, sociológicas, etc.

Escuela de administración Industrial y General

Henry Fayol escribe su obra: Administración Industrial y General

Hizo más foco en la división de los departamentos y en algunos principios de administración. Se preocupó más con la estructura en sí y con la gerencias, que con el trabajo del operario (en lo que se enfocaba Taylor)

Fayol se ocupa de las funciones propias de la dirección, de la organización y las define como funciones esenciales de la administración y enuncia los:

5 elementos de administración

- ☐ planificar: pensar cómo lo voy a hacer en el tiempo, cuando voy a hacer cada uno de los pasos de las tareas
- ☐ organizar → recursos para esas tareas, mano de obra, materia prima
- ☐ coordinar
- ☐ dirigir - dar órdenes a la gente para que ejecute cada uno de los pasos que tenga que ejecutar
- ☐ controlar → resultado de las tareas

Énfasis en la estructura y la eficiencia de funcionamiento.

Esta corriente tiene como preocupación básica aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos competentes de la organización.

Las funciones esenciales de Fayol

- La actividad técnica.
- La actividad financiera.
- La contabilidad.
- La actividad comercial.
- La actividad de seguridad.
- La administración de personal.

14 Principios de Fayol: cómo administrar organizaciones aplicables a la actividad administrativa, sin excepción:

- 1• División del trabajo: especializar a las personas y dividir las en tareas distintas a cada una para que se especialice
- 2• Iniciativa → para trabajar
- 3• Disciplina y Orden
- 4• Autoridad y Responsabilidad
- 5• Unidad de dirección
- 6• Unidad de mando (es la que se toma de la organización militar)
- 7• Subordinación de los intereses particulares al interés general: dejar de lado el interés de cada uno e ir en pos del interés de la empresa en general
- 8• Remuneración
- 9• Centralización
- 10• Jerarquía
- 11• Unidad del personal
- 12• Orden
- 13• Equidad
- 14• Estabilidad de los cargos de personal: darle cierta estabilidad a las personas, garantizarles de alguna manera la continuidad en su puesto de trabajo

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Max Weber (1864-1920)

Modelos de BUROCRACIA – principios:

- 1 - Autoridad (racional y legal). Se obedece por jerarquía no por carisma
- 2 - Las funciones.(por competencia técnica-no status social)
- 3 - Clara responsabilidad y autoridad.
- 4 - Jerarquía de los cargos.(Claramente definida)
- 5- Reglas y procedimientos estándar.
- 6- Las acciones y reglas por escrito.

La escuela estructuralista fue la continuadora de estas reglas

Weber plantea lo que llama la burocracia que está más dirigida a grandes organizaciones, por ejemplo el estado o los estados. Lo que dice es que cuando las empresas son muy grandes es muy importante dejar todo extremadamente formalizado, todas las instrucciones y los métodos de trabajo deben estar estandarizados y formalizados.

Estandarizado → vamos a definir cómo se tiene que hacer y lo hacemos de una manera y todos lo tienen que hacer de esa manera

Formalizado → vamos a ponerlo de tal manera que quede para todos. Vamos a ponerlo por escrito, redactemos la forma y los métodos en que se debe trabajar.

Con eso nos garantizamos que si hay rotación del personal, tendrán que leer las normas, los procesos que tenemos perfectamente establecidos para aprender rápidamente su nuevo puesto de trabajo

También es muy importante para tener en claro en esos procedimientos escritos cuál es la responsabilidad y cuál es el poder que tiene de autoridad, cada uno de los cargos dentro de la organización.

Lo atípico atenta contra la organización burocrática. Ej: trámite que no te saben resolver

ESCUELA DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO

Menoscabar el papel que desempeñan los recursos humanos constituye un defecto orgánico en la escuela clásica.

El gerente debe emplear las mejores prácticas en relaciones humanas.

Empieza a estudiarse un poquito más al ser humano, al trabajador, desde aspectos más psicológico, sobre sus comportamientos, sus necesidades, sus motivaciones.

Henry Gantt	Demostró interés por el trabajador como individuo
Hugo Munsterberg	Primeros estudios en psicología industrial
Elton Mayo	Experimentos para evaluar actitudes y reacciones
Mary Parker Follett	Dos vocablos unión y pensamiento de grupo
Chester I. Barnard	Conceptos sociológicos a la administración

Estudios de Elton Mayo: acelerar mi trabajo es una cuestión actitudinal, comportamental, es una cuestión de expectativas. También las cuestiones de grupo que eran muy importantes, el compañerismo y liderazgo dentro del grupo.

- ❖ Aplicación de ciencias del comportamiento en la administración.
- ❖ Énfasis en participación y las formas de manejar los conflictos.
- ❖ Atención a necesidades y motivaciones de los individuos en el trabajo.
- ❖ Manejo del uso de la autoridad.

❖ **Atención en las relaciones informales** dentro de un ambiente de trabajo.

⇒ Organización formal es aquella que se expresa en un organigrama

⇒ Organización informal es la que no aparece ahí y que tiene que ver con nuestras relaciones sociales dentro del trabajo

❖ Demuestra la variedad de estilos de liderazgo a disposición del administrador

❖ Hace foco en la existencia e importancia del sistema informal de conducta y de relaciones. Concibe la administración como un sistema de decisiones

ESCUELA CUANTITATIVA

¿Quiénes lo impulsaron? Taylor fue pionero de dicho enfoque

Fue uno de los primeros que empezó a hablar de análisis cuantitativo dentro de la empresa. Con su estudio de métodos y tiempos, con el reloj cronometrando las tareas de las personas empezó a tomar mediciones dentro de la organización.

La teoría matemática de la Escuela Cuantitativa se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales de la empresa.

Énfasis en el proceso decisorio (secuencia de pasos que conforman una decisión)

Modelos matemáticos que sirven para plantear distintos escenarios haciendo un juego de fórmulas con determinadas variables, para luego tomar decisiones.

- ❖ Concepto de investigación de operaciones durante la Segunda Guerra Mundial.
- ❖ Construye modelos matemáticos capaces de simular situaciones de la empresa.
- ❖ Se orienta a la solución de problemas en la toma de decisiones.
- ❖ Optimizar la realización del trabajo y disminuir los riesgos involucrados.
- ❖ Énfasis en el proceso decisorio

Tiene como enfoque:

1. Formular el problema.
2. Construir un modelo matemático para representar el sistema, expresando la efectividad del sistema como función de un conjunto de variables.
3. Derivar una solución del modelo, encontrando valores de las variables para maximización de la efectividad.
4. Probar el modelo y la solución resultante. Evaluar y comparar lo previsto con lo logrado.
5. Establecer controles sobre la solución.

Posibles variaciones de las partes que constan de la solución.

6. Ejecutar la solución.

Pretende:

E : Efectividad del sistema. (Utilidad, costo etc.)

Xi : Variables sujetas al control

ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS

Ludwig Von Bertalanffy publicó en 1950

- ❖ Las funciones de un sistema dependen de su estructura
- ❖ Las organizaciones existen dentro de sistemas.
- ❖ Los sistemas son abiertos.
- ❖ Cada sistema que se examine, recibe y descarga algo en los otros sistemas.
- ❖ Sistema es un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad

Se tiene en cuenta la influencia del exterior. Se estudia tanto el ambiente como nuestra estructura propia interna como la relación que tenemos con esos otros sistemas o con el ambiente, con el afuera de la empresa.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Conjunto : es una colección bien definida de elementos

Objetos : Son las funciones o actividades que se desarrollan para alcanzar un objetivo

Ambiente : está vinculado al concepto de límite.

Son variables fuera de control de la organización

ESCUELA DE ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

❖ Busca comprender y explicar el modo como funcionan las empresas en diferentes condiciones. Dichas contingencias pueden considerarse como oportunidades o como imperativos o restricciones que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización.

❖ El **conocimiento del ambiente** se volvió vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales. Para entender el interior de la empresa y el funcionamiento de la propia empresa.

❖ Los gerentes deben tener en cuenta las distintas realidades y no deben intentar dar una misma solución a todos los problemas sino buscar la particular a cada uno de ellos.

❖ No hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa.

❖ Siempre se depende de algún factor.

❖ El enfoque contingencial dice que hay relación

- condiciones del ambiente
- técnicas administrativas

para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización

❖ En esta relación funcional

- las variables ambientales son independientes, no tenemos casi poder sobre las variables externas
- las variables técnicas administrativas son dependientes, puedo operar sobre ellas

TEORÍA DEL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL

❖ Parte de los supuestos en que puede sobrevivir la empresa.

Debo atender toda circunstancia que pueda variar las relaciones de equilibrio.

❖ Esto es mientras los sujetos consideren que la organización les sirve para el cumplimiento de sus objetivos, estarán dispuestos a subordinar su actividad a la que surge del sistema totalizado.

❖ El equilibrio de la organización se alcanza cuando se logra el óptimo global en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Óptimo que exige la satisfacción de los objetivos de los participantes.

❖ Alcanzar un equilibrio en el punto donde se permite una maximización del objetivo empresarial, coincidentemente con una minimización de pagos otorgados a los participantes para la realización de sus objetivos personales.

❖ En una empresa puede manifestarse en una reducción de personal, aumento de salarios y de capital, incremento de mercado etc.

ESCUELA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL - LA TEORÍA JAPONESA Y SUS GURÚES

Edward Deming (Estadístico USA): La calidad es compromiso de todos y no es el resultado de las inspecciones. Formula 14 principios

Phillip B Crosby (Empresario USA): Hacerlo correctamente la primera vez

Kaoru Ishikawa (Químico Industrial Japonés): Diagrama espina de pescado

6M Medición - Material - Máquina - Método - Mano de obra - Materiales

Joseph Juran (Ing Rumano): Descentralizar el Departamento de Calidad.
Analizar el Proceso de Producción

Japón ya reconstruido de la posguerra empieza a sobresalir en el mundo por sus características y sus componentes de calidad en sus productos. Ellos tuvieron una filosofía de la calidad muy distinta a la que se aplicaba al mismo tiempo en Estados Unidos, donde la calidad era vista más que nada como un control al final del proceso productivo, se hacía todo el proceso productivo y sobre el final había un previo control de calidad de los productos antes de salir disparados hacia el mercado. Los japoneses veían la calidad como algo desde el inicio.

TEORIA X - TEORIA Y (Mc Gregor)

Son dos teorías contrapuestas

En teoría X

- ❖ El individuo trabaja lo menos posible.
- ❖ Carece de ambición
- ❖ Evita responsabilidades
- ❖ Prefiere que lo dirijan
- ❖ Se resiste al cambio
- ❖ Haría poco por la empresa si no fuera por la dirección

Sanciones en caso de desvíos

En teoría Y

- ❖ El individuo considera el trabajo natural como un juego.
- ❖ Se autodirige. Busca cumplir objetivos
- ❖ En ciertas condiciones acepta responsabilidades
- ❖ Tiene imaginación y creatividad
- ❖ Siente motivación y busca perfeccionarse
- ❖ Asume objetivos si recibe compensación. Le reconocen méritos

HIPOTESIS: La gente es irresponsable No le gusta trabajar ni asumir responsabilidades	HIPOTESIS: La gente es activa Le gusta trabajar y asumir responsabilidades
ESTILO: Control estricto Poca delegación Sanciones fuertes	ESTILO: Participación Delegación Comunicación
EFFECTOS: Falta de iniciativa Trabajadores apáticos Responde a motivación monetaria	EFFECTOS: Trabajadores creativos Se superan y desarrollan Identificados con la empresa

TEORIA Z DE WILLIAM OUCHI

Es la llamada “Escuela Japonesa”

Énfasis en el bienestar del empleado dentro y fuera del trabajo

Valores que más se destacan:

- Confianza en la gente. Autocontrol entre los trabajadores
- Relaciones sociales estrechas. No solo funcional
- Sutilezas de las relaciones humanas. Trato específico

Estrategias de las organizaciones Z

Empleo a largo plazo: Organización comprometida con los empleados.
Garantía de estabilidad

Filosofía organizacional única: Imagen clara de objetivos y valores.
Énfasis en cooperación y trabajo en equipo

Socialización Intensiva: Énfasis en la integración de nuevos empleados para que se ajusten a la organización

Si pretendemos incrementar la calidad y la productividad ⇒ ir por el lado de la teoría Y

1. LA CLAVE ES INVOLUCRAR A LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO

comprometerlos en el trabajo, hacerlos participar de las decisiones sobre los métodos de trabajo, de las de adiciones sobre los procesos.

2. DEPOSITAR CONFIANZA EN LAS PERSONAS → delegar autoridad

3. DISTINGUIR LAS SUTILEZAS (Mensajes no verbales)

distinguir las diferencias entre las personas, tratar a cada uno en forma diferente de acuerdo a su personalidad

4. INCREMENTAR LA RELACIÓN: HUMANO-LABORAL

TEORÍA DEL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL (Elliott Jaques - Wilfred Brown)

- ❖ Alcance-temporal de la discreción.
- ❖ La estratificación natural del trabajo.
- ❖ Paga sentida como justa.
- ❖ Nivel jerárquico.
- ❖ La distribución estratificada de las tareas determina que la organización está compuesta por niveles ejecutivos jerárquicos.
- ❖ Jaques lo explica a través de la capacidad diferencial del trabajo, o sea el modo que la gente percibe, planifica, organiza y resuelve sus tareas.
- ❖ La capacidad individual la llama el horizonte temporal personal, o sea el límite al cual se dirigen las intenciones del individuo. Cuanto más remoto es el futuro intencional al que se apunta mayor es la capacidad individual