

ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Escuela Tradicional.

El surgimiento de la moderna administración científica, se remonta a los albores del siglo XX y va unido, como se reconoce, a F. W. Taylor, H. R. Town, H. Fayol, etc.

La administración tradicional o científica, se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de la producción, investigación y análisis de la operación del taller. Aunque interesada en técnicas específicas tales como: los estudios de tiempo y movimientos, la planeación y el control de la producción, la distribución del equipo en planta, los incentivos de salarios, la administración del personal e ingeniería humana, todas ellas están centradas en la teoría. Siendo la primera estructura de conceptos administrativos, ha servido bien a los administradores y ha provisto una base sobre la cual los estudios se pueden construir y mejorar.

Frederick W. Taylor.

En el desarrollo de su tipo de administración, el enfoque de Taylor era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación de trabajo, y de estas observaciones, derivar principios. Veía a la administración como el obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos. Su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos los aspectos capaces de ser medidos, experimentar mantenimiento, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones y los estudios.

Utilizando este enfoque para estudiar el trabajo, Taylor dejó una verdadera riqueza de información administrativa para prácticas posteriores.

F. Taylor insistía en la idea de que los problemas de la productividad del trabajo no pueden resolverse en forma eficiente, si los dirigentes de la producción sólo toman en cuenta los factores estimulantes más comunes, y si se basan, en realidad, en la iniciativa estimulada de los obreros. Únicamente la propia dirección puede y debe responder de la aplicación del sistema científico, capaz de asegurar un crecimiento permanente de la productividad del trabajo.

Sólo por vía de la estandarización forzosa de los métodos de la utilización de los mejores implementos, condiciones de trabajo y la cooperación forzosa, se puede asegurar esta aceleración general del ritmo de trabajo. Logrará la adopción de normas y asegurar la cooperación recae exclusivamente sobre la administración de la empresa.

En términos generales, el taylorismo consiste en:

- * 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 de los obreros.
- * 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.

Es innegable que Taylor actúa como catalizador en el desarrollo de la escuela tradicional de la administración.

Como es de suponer, muchas de sus prácticas y principios no eran nuevos; ya se ha visto que Devons y Babage habían concebido experimentos muchas décadas antes que Taylor, sin embargo, el tiempo ya era propicio para que el pensamiento de alguna otra persona llegara a encabezar el movimiento científico.

Otros aportadores.

Entre los años 20 y 30, fueron eminentes los investigadores del sistema Taylor y activos propagandistas de la administración científica. Frank y Lillian Gilbreth, quienes desarrollaron las reglas de la economía de movimientos, particularmente los movimientos básicos de las manos, que ellos llamaron *Therbligs*.

Harrington Emerson contribuyó en mayor medida que sus contemporáneos, a popularizar el pensamiento de la eficiencia, tuvieron gran difusión sus 12 principios que son: Ideales claramente definidos, Sentido común, Consejo competente, Disciplina, Trato justo, Registros confiables, Despacho, Estándares y células, Condiciones estandarizadas, Operaciones estándares, Instrucciones estándares y aumentar la rapidez.

A Harlow S. Person, también debe de incluirse, no tanto por su contribución conceptual sino por su liderazgo y ayuda, para probar que la administración científica, no estaba dedicada únicamente a tomar el tiempo con cronómetro y a aumentar la rapidez.

Morris L. Cooke no es importante como contribuyente técnico de esta escuela, pero sí en el aspecto de la aplicación de los conceptos de la administración a organizaciones que no eran de negocios, en particular, a instituciones gubernamentales y educativas.

Precisamente en los años 20 aparecen y adquieren una rápida propagación, las nuevas profesiones de consultores de administración, expertos en problemas de rendimiento de trabajo. Crece el número de escuelas y seminarios de administración. A las investigaciones se incorporan hombres de ciencia y se incrementan las publicaciones sobre administración científica.

Escuela del proceso administrativo.

La escuela del proceso administrativo construye la teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar, el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa.

La administración se ve como un proceso universal y prácticamente idéntico, sin importar su esfera de operación: gubernamental, industrial o institucional. Debido a que la administración es considerada como un proceso, esta escuela efectúa el análisis de dicho proceso analizando las funciones del administrador: planear, organizar, emplear, dirigir y controlar. En cuanto a estas funciones tratan con los individuos involucrados, la escuela es algo ecléctica en el hecho de que los aspectos pertinentes de las ciencias sociales son reconocidos; hasta ahora, sin embargo, no han sido activamente incorporados en la teoría de la escuela del proceso administrativo.

Sin duda alguna Henri Fayol fue el padre del pensamiento administrativo; él fue un investigador francés, considerado el europeo más eminente que ha hecho su aporte al movimiento por administración científica en la primera mitad del siglo XX.

La actividad administrativa es, a juicio de Fayol, nada más que una parte de la gestión, la cual implica un área mucho más vasta. Administrar, afirma Fayol, significa conducir la empresa hacia su meta, procurando sacar el mejor provecho posible de todos los recursos de que dispone. La administración no es, más que una de las 6 funciones esenciales que componen la actividad administrativa y que son:

* La actividad técnica.

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

Sin embargo, Fayol no examinó específicamente el papel del obrero, debido a su modo peculiar de plantear el problema íntegro, enfocando en el organismo social su estructura general.

La esencia de la teoría administrativa de Fayol se basa en los famosos principios de aplicables, a juicio de Fayol, a todas las esferas de actividad administrativa, sin la menor excepción que son:

- División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses particulares al interés general.
- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad de los cargos de personal
- Iniciativa
- Unidad del personal

Escuela del comportamiento.

La acción administrativa en esta escuela es la conducta de los de los seres humanos. Todo lo que se logra y en que forma se logra esta visto al impacto o influencia que cause sobre la gente, según se cree constituye la entidad realmente importante de la administración. Parten de la idea de que el gerente debe emplear las mejores prácticas en relaciones humanas. Entre los tópicos más comunes se encuentran: las relaciones humanas, motivación, jefatura, capacitación y comunicación.

Esta escuela ha hecho contribuciones de importancia como; el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos organizacionales. También da un mayor reconocimiento a la influencia del ambiente y las restricciones que afectan al comportamiento.

La idea de la naturaleza de la conducta humana en os organismos sociales y el afán de menoscabar el papel que desempeñan en ella los recursos humanos, constituye un defecto orgánico tanto en la escuela clásica como de las demás corrientes. Los representantes más sensatos de estas escuelas, suelen hacerse cargo de ello, pero en una forma inadecuada, proponiendo las más superficiales explicaciones de las causas que originan dicho simplismo y definiendo, de modo también superficial, las vías para superarlo.

Esta escuela surgió de los esfuerzos de líderes como Gantt y Munsterberg, para reconocer la central importancia del individuo en cualquier esfuerzo cooperativo. Su razonamiento era, que el estudio de la administración debía concentrarse en los trabajadores se concentran en las motivaciones, la dinámica de

grupos, los motivos individuales, la relaciones de grupos etc.

Este corriente tiende a ser ecléctica, incorporando la mayoría de las ciencias sociales, incluso a la psicología, sociología y antropología. Su rango es amplio e incluye desde cómo influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de las relaciones socio-psicológicas. Centrándose en el elemento humano, se interesa por una parte, en la comprensión de fenómenos relevantes en las relaciones intra e interpersonales, en cuanto a la situación del trabajo, y por otra, se interesa en observar los grupos de trabajo como subestructuras antropológicas.

El origen de esta escuela puede localizarse a partir del año 1879, cuando Wilhem Wondt estableció en Leipzig un laboratorio para estudiar el comportamiento humano, éste es el primer paso importante para transformar la psicología en una ciencia experimental. Fue en Leipzig donde estudió en 1885, el Dr. Hugo Mustenberg, aunque fue hacia 1913, siendo profesor de la universidad de Harvard, cuando publicó su libro *Psicología y eficiencia industrial*, abriendo el nuevo campo de la psicología industrial.

Hugo Munsterberg.

Como iniciador de los primeros estudios en psicología industrial que se efectuaron en Harvard, las obras de Munsterberg eran ávidamente leídas. Hablaba y escribía sobre un sinnúmero de temas, desde el adiestramiento de puestos en artículos populares en el *Ladie's Hense Journal*, hasta tratados profundos en las más renombradas revistas técnicas.

En esta época, la administración no tenía aún bases muy firmes debido a la falta de pretensión intelectual y a la deficiencia de los supuestos expertos. Sin embargo, Munsterberg abogó en su libro por una mayor participación de la ciencia en la administración. Creó el campo de la psicología industrial, aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, a través de esto abrió una nueva faceta en la administración científica, el estudio y la aplicación científica de diferencias individuales.

Henry L Gantt.

Gantt fue contemporáneo y protegido de Taylor, y es difícil clasificarlo en una sola escuela. Sus conceptos de costo organizacionales y su plan de bonificaciones, lo podrían ubicar fácilmente con los tradicionales. Sin embargo, en todo su trabajo, Gantt demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogó por un enfoque humanitario. En 1908 presentó una conferencia ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, en donde pedía una política de enseñanza e instrucción para los trabajadores, en lugar de la acostumbrada dirección autocrática, un ejemplo de la psicología de Gantt sobre las relaciones con los empleados. Por sus incasables esfuerzos a favor de la clase trabajadora, Gantt tiene un lugar en, y es en parte responsable, del crecimiento de esta escuela.

Elton Mayo.

Es conocido por sus experimentos con Hawthone, así como por ser un firme abogado de la escuela del comportamiento. Como dijimos, fue él quien, trabajando en el departamento de investigaciones Industriales de Harvard, dirigió el equipo que realizó en la planta Western Electric en Hawthorne, para evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en la situaciones de trabajo. Como resultado de estos estudios, Mayo propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura. Desarrolló una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo en grupo.

Mary Parker Follett

Básicamente, Follett enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían

sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo no forzar y manejar. En su trabajo de consultación, Follett reconocía la necesidad de que el administrador comprendiera los principios del concepto de grupo, los cuales, ella profetiza, algún día sería la base para todos los enfoques firmes en el orden nacional e internacional. A la escuela del comportamiento, ella agrega dos nuevos vocablos, unión y pensamiento de grupo que subsecuentemente han calculado la literatura administrativa.

Chester I. Barnard:

La participación de Chester I. Barnard en el desarrollo de esta corriente del pensamiento esta en su análisis lógico de la estructura organizaciones y de la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Algunos no incluyen a Barnard en la escuela del comportamiento, sino en una nueva escuela fundamentada en su concepto del sistema social. Dicho concepto esta sumamente relacionado con el enfoque del comportamiento i difiere solamente en que la administración es considerada como un sistema de relaciones interculturales. La distinción es lógica pero para nuestro propósito la clasificación general de escuela del comportamiento, es suficiente, e incluye el estudio de la administración como sistema de relaciones interculturales.

La escuela cuantitativa

Esta escuela consiste en unir el conocimiento de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema. La característica más obvia de la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo es la utilización de equipos de varias disciplinas como la medicina, ingeniería, física, economía psicología, etc. Resultando soluciones mejores, más integras. Esta investigación de operaciones, o ciencia administrativa es por lo tanto un método científico utilizando todas las herramientas científicas pertinentes que prevé una base cuantitativa para decisiones administrativas. Surgiendo así, equipos de investigación integrados para la profundización de las diferentes opciones de acción. Dicho enfoque se puede explicar como:

- Formular el problema
- Construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio. Éste expresa la efectividad del sistema bajo estudio como función de un conjunto de variables.
- Derivar una solución del modelo, encontrando valores de las variables para una maximización de la efectividad.
- Probar el modelo y la solución resultante. Evaluando y comparando lo previsto con lo logrado.
- Establecer controles sobre la solución. Posibles variaciones de las partes que constan la solución.
- Ejecutar la solución.

La forma general del modelo de investigación de operaciones es:

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

Xi : Variables sujetas al control

j : Variables no sujetas al control

Desarrollo de la escuela cuantitativa

El primer ejemplo en la historia antigua ocurrió en 212 a de J.C. cuando la Siracus empleó a Arquímedes para desarrollar un medio de romper el sitio naval de la ciudad que estaba siendo atacada por los romanos, aquí se incorporan los científicos a tomas de decisiones estratégicas en asuntos militares, naciendo, por ende, en el Siglo XX la investigación de operaciones o ciencia administrativa.

Taylor contribuyó en gran parte sobre la investigación de operaciones, ya que él desarrolló las técnicas científicas en el área de planificación de la producción, creando elementos de organización cuyo objetivo no era la realización de operaciones sino su análisis. Resaltando que no era la perfección que él creía alcanzar, sino en el grado al cual su trabajo llevó a mejores decisiones que las que eran posibles y a su vez necesarias, como también los equipos mixtos e interdisciplinarios, los cuales son vitales para la eficiente investigación de operaciones. Apareciendo Taylor como pionero de dicho enfoque.

El descubrimiento y utilización de modelos matemáticos se desarrolló en varias disciplinas y temas. Por ejemplo, en la investigación de operaciones, se incluyeron varios modelos como la regla de cálculo desarrollada por Carl Barth, convirtiéndose en un modelo matemático representativo. En 1971 A. K. Erlang, matemático danés, ayudó a los ingenieros de la empresa de teléfonos a resolver problemas de naturaleza física y matemática a través del método socrático, no da una solución directa al problema sino determinaba el tema desde cualquier punto de vista concebible. Sus ideas y su trabajo en teléfonos se anticiparon casi medio siglo en conceptos modernos de teoría de líneas de espera.

En el área de Control de inventarios se tienen varios contribuyentes, como lo es Ford Wm Harris, quien publica el primer modelo publicado del lote económico para un sistema simplificado (1915). También se puede nombrar a H. S. Owen, Benjamín Cooper, R. H. Wilson, W. A. Mueller. Donde las técnicas matemáticas de control de inventarios de cuentan entre las más antiguas entre todas las que conforman la investigación de operaciones.

En el área militar, F. W. Lanchester cuantifica las operaciones militares, obteniendo expresiones que relacionan las fuerzas numéricas relativas de los combatientes y sus poderes relativos de fuego, dicha ecuación, se puede decir, que describe ciertas relaciones fundamentales del arte de la guerra. Thomas A. Edison, se le atribuye el proceso de técnicas militares contra los submarinos.

Las obras de Lanchester y Edison imputaron más en la Segunda Guerra Mundial para ver los comienzos de la efectiva investigación militar que en la Primera Guerra

Escuela de sistemas.

El surgimiento de la escuela de sistemas, es un reflejo peculiar de la crisis metodológica que experimentan tanto la escuela clásica como la corriente del comportamiento. Asimismo, la formación de esta tendencia refleja la complejidad progresiva de la economía.

Esta escuela considera la administración como un sistema social, o un sistema de relaciones interculturales, orientada sociológicamente y se identifica con los diversos grupos sociales, así como de sus relaciones culturales, esta escuela es parecida a la del comportamiento humano ya que ambas están basadas en la ciencia de la conducta.

Esta escuela tiene como uno de sus principios solucionar en forma cooperativa las diversas limitaciones que el hombre y su ambiente puedan encontrar. Se dice también que en esta escuela se emplea el concepto de unidad social, en donde la gente se comunica recíprocamente en forma efectiva y dispuesta a contribuir al logro de un objetivo en común.

Por otro lado generalmente un sistema social crea conflicto, cohesiones e interacciones entre sus miembros, existen sentimientos, percepción e identificaciones de grupo, lo mismo que respuestas culturalmente modeladas, todo lo cual crea propensión al surgimiento de problemas respecto al control, el poder y la reconciliación de intereses.

Esta escuela se propone partir de concepciones sociológicas, para hacer un balance crítico de las ideas anteriores sobre la naturaleza y los métodos de la gestión, para sintetizar teóricamente, la nueva experiencia

práctica en el dominio de la organización de la producción.

Esta corriente se distingue por su propensión a ver en la organización social, un sistema complejo formado por varios subsistemas parciales. Entre dichos subsistemas suelen incluir: al individuo, la estructura formal, la estructura informal, los *status*, así como el ambiente físico.

De una manera operacional, esta escuela comprende 3 partes principales, que se clasifican según las técnicas y herramientas que utilizan:

- Los sistemas de información. Se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo de su trabajo, por ejemplo: la teoría de información, los sistemas de control, las computadoras.
- Los modelos de decisión. Guarda estrecha relación con los problemas matemáticos de investigación de operaciones y con el extenso dominio de los llamados métodos de planeación reticular. Éstos han permitido hallar un nuevo lenguaje para describir, resumir en modelos y analizar complejas operaciones polifásicas. Tales métodos de confección de modelos de sistemas y regulación operativo son: la simulación, y en particular el camino crítico (CPM), el Pert (*Program evaluation and review technique*).
- El enfoque de sistemas, mediante la cual, el administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar, por ejemplo: estructura organizacional, flujos de información, estructura procedimental, ambiente de decisión, comparación de costos y riesgos asociados a estrategias alternativas.

Teoría general de sistemas.

La Teoría General de los Sistemas presenta una nueva forma de pensar y observar el mundo real como un conjunto de elementos independientes o fenómenos individuales interrelacionados entre sí, en los que la complejidad es un motivo de interés.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que pueden considerarse como una sola entidad y tienen un objetivo en común.

Los objetos de estudio de cualquier ciencia son un sistema, entonces tienen la propiedad de generalizar, forman un pasaje de conclusiones entre las ciencias y los objetos que ellas estudian.

Conociendo los objetos como sistemas, es conveniente distinguir sus características para así llegar a conocer su comportamiento.

Cuando se toma un objeto para estudiar y se lo considera un sistema, este estará formado por subsistemas que a su vez son sistemas de rango inferior al sistema del que forman parte. Los sistemas se caracterizan por estar dentro de un contexto o entorno que influye y es influido por el sistema, un límite que define la esfera de acción del sistema y su grado de apertura en relación con su medio ambiente.

La homeostasis es una tendencia intrínseca a la autorregulación del sistema para adaptarse a su entorno y la entropía es la tendencia a la degeneración del sistema por el paso del tiempo y la falta de adaptación al medio.

Escuela de la administración por costumbre.

El pensamiento de esta escuela se basa en experiencias anteriores es decir se cree que las tareas administrativas deben ser ejecutados en forma similares a las anteriores. En esta escuela la información se obtienen mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por gerentes en situaciones iguales.

También se basa en el estudio de las biografías de gerentes notables y de empresas fenomenales. Este tipo de administración es practicada en la actualidad por muchos gerentes, principalmente debido a que es sencilla, proporciona una sensación de seguridad y mantiene informado al gerente de las actividades fuera de su empresa

Bibliografía

Introducción a la administración con enfoque de sistemas

Joaquín Rodríguez Valencia

Thomson Learning

4 ed.

México, 2003

Escuelas	Contenido	Precusores y autores.
<u>Escuela clásica 1900</u>	Se remonta a principios del siglo XX, se distingue por la aplicación de: manejo de personal, cooperación entre trabajo y administración, cargas de trabajo, costos, estudio de métodos, estudio de tiempo, énfasis en la investigación, división del trabajo, principios de eficiencia, definición de admón. científica y relaciones obrero patronales.	F.W. Taylor H. Gantt Frank y Lillian Gilbreth Emerson Harlow S. Person M.R. Cooke
<u>Escuela del comportamiento 1927</u>	Construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar, el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios de los cuales se basa, enumeración de funciones administrativas, concepto funcional de la administración científica aplicada a la oficina, colección, consolidación y correlación de los principios de administración.	H. Fayol J. Mooney A.H. Church Oliver Sheldon K. Urwick
<u>Escuela Procesal 1915</u>	Su razonamiento era: dado que el administrador logra realizar las cosas a través de las personas, el estudio de la administración debía concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Aplicación de psicología a los gerentes y trabajadores, concepto sociológico de grupo, motivación individual, ética social, aspectos sociológicos de la admón., conducta humana en toma de decisiones, recursos	E. Mayo M. Parker Follet Hugo Munsterberg Oliver Sheldon Chester I. Barnard H. Simon Argyris

	humanos, jerarquía de necesidades.	Leavitt Maslow
<u>Escuela de sistemas 1950</u>	Adopta los elementos y características contenidas en la teoría general de sistemas y en el enfoque de sistemas. Incluye la aplicación de la teoría de la información, investigación de operaciones, teoría de juegos, programación lineal, teoría de probabilidades, teoría de aulas, teoría del muestreo, teoría de simulación, esquema conceptual de la escuela, retroalimentación, teoría general de sistemas.	C. Shannon N. Wiener P.M.S. Blacket O. Morgentern W. Leontieff R.A. Fischer A.K. Erlang W.E. Deming C.J. Thomas C.W. Churchman K. Boulding F.J. Roethlisberger Jay Forrester Johnson y Kast