

López Pomar Danna Riola

Teoría administrativa científica de: Taylor Frederick W. Taylor (1856-1915).

Se le conoce como el "padre de la administración científica" y es la persona que ha ejercido mayor impacto en el desarrollo inicial de la administración.

Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico, y después como director de ingeniería de una compañía de acerera, le ofrecieron la oportunidad de conocer en forma directa los problemas y actitudes de los trabajadores, además de descubrir las posibilidades de elevación de la productividad, donde destacó sobre todo planificación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo con el propósito de maximizar la producción con un mínimo de insumos.

Su enfoque fue aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, sin perder de vista que los principales métodos científicos son la observación y la medición, con los que desarrolló la administración científica.

Principios de la administración científica de Taylor (desde su punto de vista): la dirección obtuvo nuevas asignaciones y responsabilidades por los 4 principios siguientes:

- ◆ Principio de planeamiento: Sustituir en el trabajo del operario el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos buscados en procedimientos científicos.
- ◆ Principio de la preparación: Selección científica de trabajadores de modo que cada uno se le asigne la responsabilidad específica de una tarea para la cual sea más apto.
- ◆ Principio de control: Controlar el trabajo para verificar que está siendo bien ejecutado según el plan previsto.



◆ Principio de ejecución Distribuir el trabajo y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada

### Principios secundarios de Taylor

1. Estudio de tiempos y movimientos. Se realiza un estudio de dos tiempos utilizados en cada fase del proceso con la finalidad de eliminar movimientos inútiles

2.- Selección científica del trabajador. Con esta selección se seleccionan las personas a la actividad que van a desarrollar

3. Preocupación por la fatiga. Estudio de las causas de la fatiga con el objetivo de prevenirlas y eliminarlas

4.- Estándar de producción. Significa ponerle un estándar a los obreros para que lo cumplan y lograr la eficiencia.

5.- Plan de incentivo salarial. Establecer incentivos económicos por el trabajo realizado y este irá subiendo mientras más produzcan.

6.- Supervisión funcional la supervisión debe estar a cargo de personas especializadas.

7.- Condiciones ambientales de trabajo.



Mantener un ambiente favorable de trabajo en cuanto al clima, iluminación, ventilación, etc. con el objetivo de evitar fatiga. Teoría administrativa clásica de Fayol Henri Fayol (1841-1925). Industrial francés al que se le conoce como el "padre de la teoría administrativa" fue uno de los pioneros para exponer teoría general de administración. Contemporáneo y conocido de Taylor, desarrolló el pensamiento administrativo y aportó una amplia y explícita estructura de principios administrativos generales que explicaban la naturaleza del proceso. Fayol vivió de cerca las consecuencias de la Revolución Industrial y, más tarde, la Primera Guerra Mundial. Estudió y se graduó en ingeniería de minas; con el tiempo ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, lugar donde se desarrolló toda su carrera.

### Aportaciones.

♦ Universalidad de la Administración Demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones; en donde haya una organización debe existir una administración (hogar, empresa, escuela, etc). Áreas funcionales; Fayol concibe 6 áreas funcionales dentro de la empresa que están relacionadas entre sí

- ★ Técnica producción y fabricación de productos
- ★ Comercial: Compra de materias primas y venta de productos.
- ★ Financiera: adquisición y uso del capital
- ★ Seguridad: protección de los empleados
- ★ Administrativa Uso adecuado de los recursos.
- ★ Contable: se encarga de balances, inventarios y costos.

Funciones administrativas modelo del proceso de Fayol estimó que dentro de la empresa deben existir ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo o actividad administrativa; dentro de ellas se encuentran las siguientes



- **Previsión:** examinar el futuro, calcular el porvenir y prepararlo por medio de un programa de acción
- **Organización:** Proveer a la empresa de todo lo que es útil para su funcionamiento, es decir, materiales, herramientas, personal y capital
- **Dirección:** Hacer funcionar los planes y sacar el mejor partido posible de los agentes que componen la unidad de trabajo en interés de la empresa
- **Coordinación:** Armonizar todas las actividades organizacionales con objeto de facilitar su funcionamiento y éxito
- **Control:** verificar los resultados y que todo ocurra conforme al programa establecido, las órdenes dadas y los principios admitidos.
- **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación solo de una persona; cuando un empleado reporta a más de un superior necesariamente surgen conflictos en las instrucciones y habrán confusiones de autoridad
- **Autoridad y responsabilidad:** Toda empresa debe tener una persona que la dirija; los administradores deben dar órdenes para que se pueda realizar las actividades
- **Unidad de dirección:** Un programa para cada actividad. Debe haber una sola cabeza y un solo plan conjunto para actividades que tengan el mismo objetivo.

### Teoría burocrática de Max Weber

Max Weber (1864-1920). De origen alemán, Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna; contribuyó al pensamiento económico, social y administrativo, fue contemporáneo del movimiento de la administración científica, así como de los primeros pasos del pensamiento de la teoría del proceso administrativo.

Sus ideas no solo contemplaban la administración de una sola organización, pues también tenía su atención puesta en estructuras económicas y políticas de la sociedad. Fue uno de los primeros investigadores en examinar el efecto de la industrialización en la estructura organizacional.



y sus disertaciones acerca del burocratismo se consideraron como factores sociales históricos que llevaron al desarrollo de organizaciones más complejas.

Weber afirmaba que la burocracia es la organización racional y eficiente por excelencia, y creía que el siglo XX pertenecía a las burocracias, como efectivamente sucedió.

### Aportaciones

Weber proporcionó el modelo burocrático; desde su perspectiva el término "burocracia" no tiene un significado peyorativo de uso popular, sino un significado técnico que identifica ciertas características de la organización orientadas hacia la racionalidad y la eficiencia.

Fue el primero en buscar mejorar el rendimiento de las organizaciones en el orden social al hacer sus operaciones predecibles y productivas. Estableció que la organización burocrática era el medio conocido más racional de llevar a cabo un control operativo sobre los seres humanos, donde consideró también que el control imperativo era indispensable para distinguir las masas.

Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre las bases de las siguientes características:

- **Formalización:** le da carácter legal a las normas y reglamentos; todas las actividades deben estar definidas por escrito y son detalladas porque buscan abarcar todas las situaciones de la organización.
- **División de trabajo:** cada miembro de la organización tiene un cargo o función definido previamente en busca de la racionalidad, por tanto, se adapta a los objetivos para buscar la eficiencia.



• **Tierarquía** Las líneas de autoridad están bien definidas, cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de un nivel superior para garantizar la unidad de control.

### Ventajas del modelo burocrático

Considero que comparar los mecanismos burocráticos con otras organizaciones es similar a comparar la producción de la máquina con otros modos no mecánicos de producción.

• **Practicidad** Esta relacionada de forma directa con el logro de los objetivos de la organización.

• **Precisión** en la definición del cargo y la operación por el conocimiento de los deberes.

• **Practicidad en las decisiones:** En cada miembro de la organización conoce lo que debe hacerse, cuando y como hacerlo, los papeles y los órdenes se transmiten a través de canales preestablecidos.

• **Univocidad de interpretación:** Garantizada por la reglamentación específica y escrita.

• **Uniformidad de rutinas y procedimientos.** Favorece la estandarización y la reducción de costos/errores.

• **Continuidad de organización** se logra a través de la abstracción personal que se realiza.

• **Reducción de la fricción** entre personas. Cada funcionario conoce a aquello que se le exige y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de otros.

• **Constancia** los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.

• **Contabilidad** El negocio es conducido según las reglas conocidas, y los casos similares se tratan de manera metódica.



## Distinciones de la burocracia

El comportamiento de las personas no siempre es previsible dentro del modelo burocrático de Weber; observe como se presentan consecuencias imprevistas que conducen a la ineficiencia y a la imperfección.

- Impersonalidad. Mismo que se observa en las relaciones establecidas entre los miembros de la organización, porque se tratan como ocupantes de cargos y no como personas.

- Directrices convertidas en fines. Las normas y los reglamentos adquieren valor propio y dejan de ser medios para convertirse en objetivos absolutos, ya que el empleado se preocupa más por los reglamentos y los reglamentos de la organización por su trabajo.

- Exceso de formalismo y papeleo. La tendencia de documentar y formalizar todas las comunicaciones llevó al exceso de trámites lo que perjudica el funcionamiento de la organización.

## Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Elton Mayo (1890-1949). Esta teoría surgió como resultado de los experimentos realizados en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago. Las conclusiones del experimento que coordinó Elton Mayo, iniciado en 1927 y terminado en 1932, cambiaron el pensamiento administrativo que hasta entonces estuvo antecedido en los negocios sin tener en cuenta las personas.

## El experimento de Hawthorne

En el año de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos inició estudios para demostrar la influencia de la iluminación en el área de trabajo y su efecto en la productividad. Elton Mayo se encargó de dirigir para dirigir estos estudios, ya que en 1923 había realizado una investigación en una fábrica textil en Fiksdelta que presentaba problemas.



de producción y una rotación anual de personal de cerca de 250%.

Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían salir las máquinas y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

La actitud de los trabajadores corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales y encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas.

### Teoría neoclásica de Diener y O'Donnell

La teoría neoclásica actualiza los conceptos clásicos de la administración, usa como marco de referencia la teoría clásica y la adapta al modelo de las empresas actuales, tomando en cuenta las demás teorías administrativas.

### Características de la teoría neoclásica.

- Entusiasmo y flexibilidad an los principios generales de la administración
- Preocupación al enfoque del proceso administrativo.
- Utopismo

Los autores neoclásicos ven la administración como una técnica social, ya que el administrador al manejar personas debe conocer asuntos relacionados con la dirección de las mismas.



## Teoría del comportamiento.

Fue estudiada y analizada por varios autores, entre quienes destaca **Herbert Alexander Simon**, quien ganó el premio Nobel de Economía en 1978; otros exponentes fueron **D. McGregor**, **A. Maslow**, **F. Herzberg** y **R. Lippitt**. Aportaciones de los principales exponentes **Herbert Alexander Simon** (1916-2001) Propuso la teoría de las decisiones, la cual formó como base para explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Definió la decisión como un proceso de análisis y elección entre alternativas disponibles y los cursos de acción deberá seguir de acuerdo con la decisión elegida. **Douglas Mc. Gregor** (1906-1964). Estudiosos del comportamiento humano, propuso la teoría de la motivación; para ello comparó dos estilos antagónicos de administrar, uno basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X) y el otro fundamentado en las concepciones modernas del comportamiento humano (teoría Y)

**La teoría X** percibe a las personas como perezas e inmorales, que evitan el trabajo, carecen de ambición, prefieren ser dirigidos, irresponsables, que muestran resistencia al cambio, son inactivos y completamente dependientes del sistema, lo que les proporciona seguridad. En este contexto el estilo administrativo es percibido como autoritario, rígido y estricto, en donde los individuos solo son medios de producción y deben trabajar bajo ciertos temas previamente planificados y organizados.

**La teoría Y** ve a las personas como creativas y competentes, capaces de automotivarse y autodirigirse, que se esfuerzan y les gustan estar ocupados, aceptan sus responsabilidades y asumen retos, luchan de que su trabajo les proporcione satisfacción. Se basa en el comportamiento humano desarrollando un estilo administrativo abierto, dinámico y democrático por medio del cual la administración se convierte en un agente creador de oportunidades, que libera potencialidades y quita obstáculos

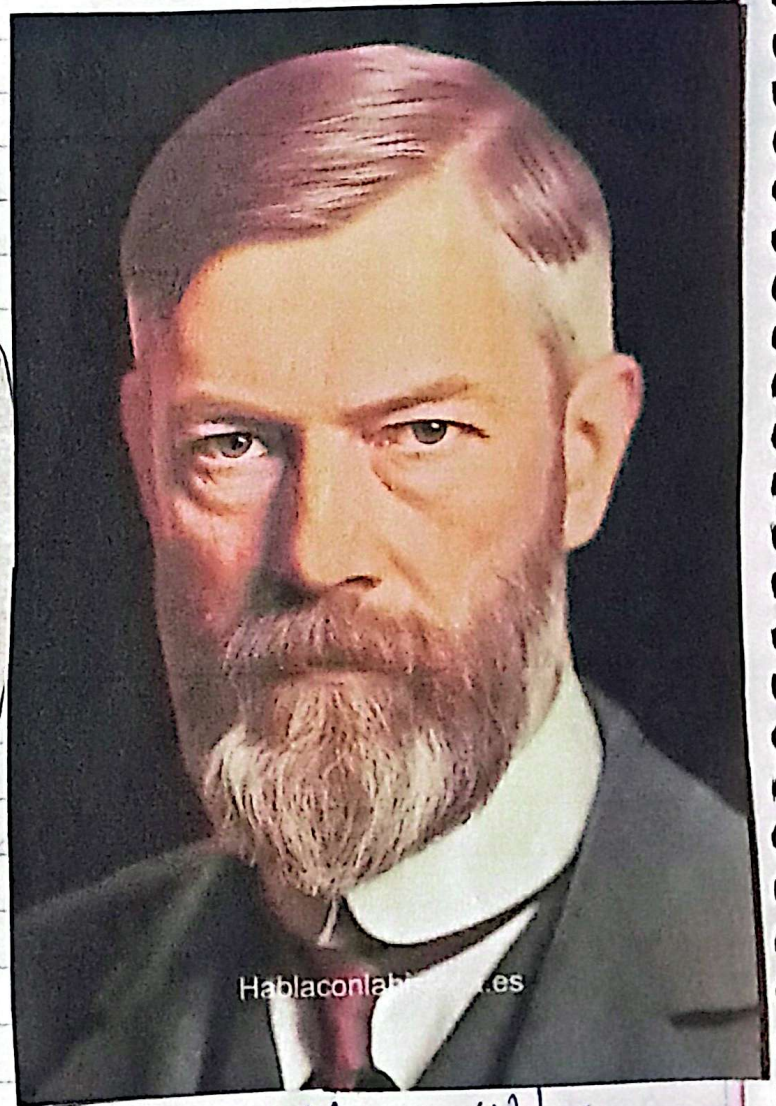


con la finalidad de favorecer el crecimiento intelectual de los prisioneros,



Henri Fayol

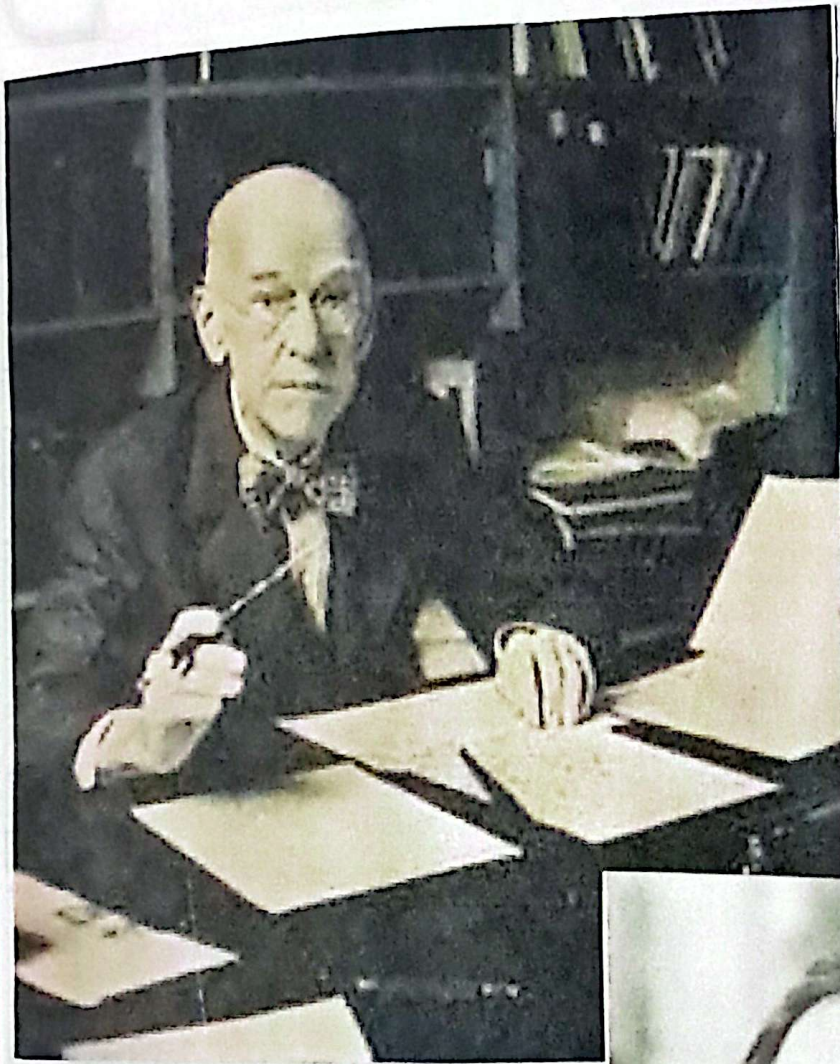
- Ingeniero de minas francés
- Desarrollo la teoría clásica de la administración a veces referida como Fayolismo



Max Weber

- Pionero de la sociología





Elton Mayo.

Herbert Alexander Simon.

